

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA (MIPYMES) DE PANAMÁ, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DEL  
AÑO 2010 AL AÑO 2012.**

POR

ROSA DE DOMINGUEZ

8-195-21

Trabajo de Graduación  
para obtener el Título  
de Licenciada en  
Administración Pública

OCTUBRE 2022

## Dedicatoria

“Dedico esta tesis a mi madre  
y mi padre quienes con su  
dedicación y esfuerzo me educaron  
y a mi esposo, hijos y nietos  
esperando que, mis descendientes,  
sigan este ejemplo”.

## Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mi madre y a mi padre quienes me dieron la vida, me educaron y con su respaldo hicieron posible que pudiera culminar mis estudios superiores hasta obtener el grado de Licenciatura.

Asimismo, agradezco a todos mis profesores quienes con su vocación y paciencia me formaron como profesional especialmente al profesor asesor de mi tesis Magter. Ovidio Nieto (Q.E.P.D.).

De igual forma, agradezco a todas las personas que en una forma u otra hicieron posible este trabajo de investigación.

## Indice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	
Lista de Cuadros	
Lista de Gráficos	
Lista de Figuras y Fotos	
Capítulo I. Diseño de la Investigación	
I. Tema de la Investigación.	
Diagnóstico del Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (mipymes) de Panamá, en el periodo comprendido del Año 2,010 al Año 2,012.....	1
A. Planteamiento del Problema. ....	1
1. Fallas en la Legislación.....	3
2. Mercado Local Escaso.....	6
3. Inadecuada Estructura Administrativa de Ampyme.....	7
B. Desempeño del Sector de las Mipymes.....	7
1. Forma de Administrar de las Mipymes.....	7
2. Actividades a las que se dedican las Mipymes.....	10
II. Elementos de la Investigación.....	14
A. Diagnóstico de la Investigación.....	15
B. Justificación e Importancia.....	16
C. Objetivos de la Investigación.....	18

1.	Describir el papel del Estado en el sector de las mipymes.....	18
2.	Identificar los factores que influyen en la situación de las mipymes.....	19
3.	Conocer cómo se beneficia el Estado del sector de las mipymes.....	19
D.	Cobertura de la Investigación.....	19
E.	Formulación de la Hipótesis.....	19
F.	Metodología de la Investigación.....	22
Capítulo II. Marco Teórico.		
I.	Las Ciencias y su Clasificación.....	24
A.	Ciencias Formales.....	24
B.	Ciencias Fácticas.....	25
II.	Escuelas que se Basa este Trabajo.....	25
A.	Escuela Clásica.....	26
1.	Escuela Científica ó Productivista.....	27
1.	Escuela Burocrática.....	30
B.	Escuela Moderna.....	31
1.	Escuela Matemática.....	31
2.	Escuela del Proceso Administrativo.....	33
a.	Proceso Administrativo.....	34
b.	Funciones del Proceso Administrativo.....	37
(1)	Planeación.....	38
(2)	Organización.....	39

(3) Dirección.....	41
(4) Coordinación.....	44
(5) Control.....	44
 Capítulo III. Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).	
I. El Sector Empresarial de Panamá.....	49
A. Empresas Formales.....	49
B. Empresas Informales.....	50
II. Actividad Emprendedora Temprana (TEA).....	53
A. Situación Durante el Año 2,009.....	54
1. Motivos para la Actividad.....	54
2. Tipos de Negocios.....	55
3. Otros Factores Relevantes.....	55
A. Circunstancias en el Año 2,011.....	56
1. Motivos de la Actividad.....	56
2. Otros Factores Importantes.....	57
III. Condiciones de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).....	58
A. Inscripciones en Ampyme.....	59
1. Inscripciones Durante el Año 2,010.....	60
2. Inscripciones en el Año 2,011.....	60
3. Inscripciones del Año 2,012.....	61
B. Principales Dificultades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa....	66
1. Comunicaciones del Sector.....	66
2. Publicidad de las Mipymes.....	67

3. Insuficiencia de Recursos de las Mipymes del Grupo de las (TEA).....	69
a. Carencia de Infraestructura Comercial y Profesional.....	69
b. Escasez de Transferencia de Investigación y Desarrollo (I+D)...	73
4. Adquisición de las Últimas Tecnologías.....	74
C. Acceso a Financiamiento de la Microempresa Informal.....	74
 Capítulo IV. Gestión del Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMEs).	
I. Entidades Gubernamentales que Gestionan el Sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMEs).....	75
A. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).....	76
1. Antecedentes Históricos.....	78
2. Base Legal.....	78
3. Funciones Principales.....	79
1. Estructura Administrativa.....	80
a. Anomalías en la Estructura Administrativa.....	81
(1) Dirección de Administración.....	81
(2) Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.....	82
(3) Dirección de Finanzas.....	82
(4) Oficina Institucional de Recursos Humanos y Unidad de Informática.....	83
b. Propuesta para Reorganizar la Entidad.....	84
(1) Dirección de Administración.....	84
i. Gerencia Administrativa.....	85
ii. Gerencia de Archivos, Informática y Mantenimiento...	86

(2) Dirección de Finanzas.....	87
i. Gerencia de Contabilidad.....	87
ii. Gerencia de Tesorería.....	87
(3) Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.....	87
i. Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.....	88
ii. Gerencia de Programas y Proyectos.....	89
iii. Gerencia de Fomento Comercial.....	90
(4) Oficina Institucional de Recursos Humanos y Unidad de Informática.....	90
6. Agencias Regionales.....	91
7. Programas y Proyectos.....	91
a. Programas Básicos.....	93
(1) Programa de Capital Semilla.....	93
(2) Programa de Microcrédito.....	94
(3) Programa de Garantía de Préstamos.....	95
(4) Programa Mi Primera Oportunidad.....	96
b. Programa de Capacitación y Asistencia Técnica.....	98
(1) Proyecto de Capacitación Empresarial.....	100
(2) Proyecto Centro de Asistencia Técnica Empresarial.....	101
(3) Otros Proyectos.....	101
(a) Fortalecimiento de Entidades Microfinancieras.....	102
(b) Sistema de Incubación para el Desarrollo Empresarial en la República de Panamá.....	102

(c) Proyecto Oportunidad de Negocios, Plantas Móviles.....	103
(d) Proyecto de Cultura Empresarial.....	103
a. Programa de Proyectos Especiales.....	104
(1) Proyecto para Favorecer a la Micro y Pequeña Empresa.....	104
(a) Centro Empresarial y de Emprendimiento (CEEAA).....	104
(b) Diplomado del Recurso Humano para la Implementación de los Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa.....	105
(2) Proyectos para Apoyar a Clases Marginadas.....	105
(a) Proyecto Familias Emprendedoras.....	105
(b) Proyecto Famiempresas.....	106
8. Otros Servicios.....	106
a. Ferias de Ampymercado.....	106
b. Ampyme en tu Comunidad.....	107
9. Presupuestos de Inversión del año 2,010 al año 2,012.....	107
B. El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).....	113
1. Base Legal.....	114
2. Objetivos del Ministerio.....	114
3. Organización Administrativa.....	115
4. Situación del Sector Agropecuario.....	115
5. Plan para Desarrollar el Sector Agropecuario.....	116
a. Eje de Seguridad Alimentaria y Canasta Básica.....	117
b. Eje de Reconversión Productiva.....	118

c. Eje de Comercialización.....	120
d. Eje de Desarrollo Rural.....	121
e. Eje de Modernización Institucional del Sector Público	
Agropecuario.....	123
II. Principales Entidades de Apoyo al Sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).....	127
A. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).....	128
1. Base Legal.....	128
2. Funciones Principales.....	128
3. Administración del Ministerio.....	129
a. Organización Administrativa.....	129
b. Sistema de Gestión.....	130
4. Servicios que Presta a las Mipymes.....	131
a. Dirección General de Comercio Interior.....	132
b. Dirección General de Artesanías Nacionales.....	136
c. Dirección General de Exportaciones.....	138
(1) Exporta Fácil.....	139
(2) Programa Exportar desde Panamá.....	139
B. Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt)....	141
1. Base Legal.....	141
2. Funciones Principales.....	141
3. Administración del Ministerio.....	142
4. Servicios que Presta a las Mipymes.....	142

C. Entidades Financieras del Estado.....	143
1. Banco Nacional.....	143
2. Caja de Ahorros.....	144
3. Banco de Desarrollo Agropecuario.....	144
III. Entidades Relacionadas con la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES).....	145
A. Principales Entidades Gubernamentales.....	145
1. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).....	145
2. Caja de Seguro Social (CSS).....	146
a. Departamento de Inscripción de Empleadores.....	147
b. Dirección Nacional de Ingresos.....	147
c. Departamento de Seguro de Riesgos Laborales.....	148
B. Entidades Municipales.....	148
1. Consejos Municipales.....	149
2. Las Alcaldías de Distrito.....	149
a. Administración de la Alcaldía de Panamá.....	150
b. Funciones principales de la Alcaldía de Panamá.....	150
3. Relación entre la Alcaldía de Panamá y las Mipymes.....	150
a. Impuestos Municipales.....	151
(1) Procedimiento para el pago de Impuestos.....	152
(2) Sanciones por no pagar Impuestos Municipales.....	152
b. Exoneración del Pago de Impuestos.....	153
Capítulo V. <b>Análisis de los Resultado</b> .....	155
I. Sondeo en el Corregimiento de Curundú.....	155

A. Criterios que se Utilizaron.....	156
B. Análisis de los Resultados.....	157
II. Observación Participante Directa.....	176
III. Entrevistas a Funcionarios Públicos.....	177
A. Entrevistas y Análisis de los Resultados.....	177
1. Funcionarios de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	178
a. Departamento de Capacitación Empresarial.....	178
b. Dirección de Emprendimiento Empresarial.....	179
c. Dirección Administrativa.....	180
d. Dirección de Planificación.....	181
2. Funcionarios del Ministerio de Comercio e Industrias.....	182
a. Vice Ministerio de Comercio Exterior.....	182
b. Departamento de Estudios y Programación.....	184
c. Dirección de Administración y Finanzas.....	185
d. Viceministerio de Comercio Interior.....	188
3. Funcionaria de la Alcaldía de Panamá.....	192
a. Departamento de Apremio.....	192
B. Análisis de los Resultados por Entidades Gubernamentales y Municipal.....	192
1. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).....	193
2. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).....	193
1. Alcaldía de Panamá.....	194

## Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones.

2. Recomendaciones.

## Bibliografía.

## Apéndice.

1. Cuestionario No. 1. Departamento de Capacitación Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
2. Cuestionario No. 2. Dirección de Emprendimiento y Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
3. Cuestionario No. 3. Dirección Administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
4. Cuestionario No. 4. Dirección de Planificación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
5. Cuestionario No. 5. Aplicado al Viceministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).
6. Cuestionario No. 6. Aplicado al Departamento de Estudios y Programación del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).
7. Cuestionario No. 7. Aplicado en la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).
8. Cuestionario No. 8. Aplicado al Viceministerio de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).

9. Cuestionario No. 9. Aplicado en la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).

10. Cuestionario No.10. Aplicado en el Departamento de Apremio de la Alcaldía de Panamá.

Glosario.

1. Glosario de Administración.

Anexos.

Anexo No. 1. Principales Entidades Gubernamentales Encargadas, de Apoyo y Relacionadas con las Mipymes.

Anexo No. 2. Lugares que Ocupan en la Administración Pública las Principales Entidades Gubernamentales que se Encargan, Apoyan y se Relacionan con el Sector de la Economía de las Mipymes.

Anexo No. 3. Lista de Organigramas.

Anexo No. 4. Organigramas.

## Introducción

Este trabajo de investigación se refiere, a los aspectos primordiales del universo de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

Durante la investigación se tuvieron unas facilidades y algunas dificultades también.

Las principales facilidades fueron:

- Facilidad para acceder a la principal entidad pública que complementa este trabajo de investigación y a la información solicitada.
- Lograr conseguir por Internet, en los sitios web de las entidades correspondientes, documentos requeridos para realizar este trabajo de investigación.

Algunas de las dificultades fueron:

- ◆ Accesar a la principal entidad pública, objeto de esta investigación y a una parte de la información requerida.
- ◆ Comprender parte de algunos textos en los documentos consultados, debido a que contenían terminología propias de otras disciplinas en asuntos administrativos tales como ejecutar en lugar de gestionar, unidad por dependencia, operaciones en reemplazo de funciones, motivación en lugar de incentivo, entre otras.

Este trabajo de investigación consiste en hacer un diagnóstico de la situación del sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) el cual pueda ser de utilidad para su desarrollo, a fin de que, éste sector, contribuya al desarrollo socio económico del país, especialmente al desarrollo económico.

En el primer capítulo se hace un diseño de la investigación. Se determinan los

objetivos de la investigación, se exponen los motivos que la justifican y se concluye con la formulación de la hipótesis.

En el segundo capítulo se expone la base científica de este trabajo de investigación, indicando cuales son las escuelas del pensamiento administrativo en las que se basa este trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se analiza la situación actual del sector empresarial, enfatizando en las mipymes.

El cuarto capítulo expone la gestión de la principal entidad gubernamental que se encarga de las mipymes. Asimismo, relata aspectos elementales de las gestiones de las otras entidades estatales que se encargan de este sector y de las principales entidades gubernamentales que se relacionan con el sector de las mipymes.

Además, hace un relato resumido de la evolución del desarrollo socio económico del país del 2,010 al 2012.

En el capítulo quinto se exponen los principales métodos utilizados para realizar este trabajo de investigación y los resultados obtenidos de esta investigación.

## Lista de Cuadros.

1. Cuadro No. 1. Actividades a las que se Dedican las Mipymes en Panamá según Gem 2,009.....	9
2. Cuadro No. 2. Perfil del Diagnóstico.....	14
3. Cuadro No. 3. Beneficios y Costos.....	14
4. Cuadro No. 4. Perfil de Directrices.....	16
5. Cuadro No. 5. Presupuesto de Inversiones.....	70
6. Cuadro No. 6. Distribución de los Tipos de Empresas Privadas en Panamá del año 2,006 al año 2,009.....	143
7. Cuadro No. 7. Actividad Emprendedora de Acuerdo a Gem 2,009 y Gem 2,011.....	147
8. Cuadro No. 8. Inscripciones en Ampyme.....	150
9. Cuadro No. 9. Variaciones en la Inscripciones en Ampyme.....	152
10. Cuadro No. 10. Infraestructura Comercial y Profesional para Empresas Nuevas y en Crecimiento.....	158
11. Cuadro No. 11. Tasa de Inflación (en porcentajes).....	163
12. Cuadro No. 12. Garantía de Préstamos de Ampyme.....	166
13. Cuadro No. 13. Contratos de Trabajo del 2,010 al 2,012.....	172
14. Cuadro No. 14. Actividades que Realizan las Mipymes de Curundú.....	181
15. Cuadro No. 15. Uso de Instrumentos Administrativos Básicos en Mipymes de Curundú.....	185
16. Cuadro No. 16. Uso de Instrumentos Estadísticos.....	187

17. Cuadro No. 17. Recursos Tecnológicos que Usan las Mipymes de Curundú.....	188
18. Cuadro No. 18. Personal de Mipymes de Curundú con Conocimientos en Teoría Administrativa.....	189
19. Cuadro No. 19. Mipymes que Suministraron Información sobre sus Gastos de Operación y Ganancias Mensuales.....	192
20. Cuadro No. 20. Gastos de Operación y Ganancias Mensuales.....	193
21. Cuadro No. 21. Recursos Básicos para Administrar según la Teoría Administrativa (en porcentajes).....	196
22. Cuadro No. 22. Cronograma para Implementar Admipymes en Micro Empresa.....	233
23. Cuadro No. 23. Cronograma para Implementar Admipymes en Pequeña Empresa.....	234
24. Cuadro No. 24. Cronograma para Implementar Admipymes en Mediana Empresa.....	236

## Lista de Gráficos.

1. Gráfico No. 1. Actividades a las que se Dedican las Mipymes en Panamá según Gem 2,009.....10
2. Gráfico No. 2. Presupuesto de Inversiones (en porcentajes).....70
3. Gráfico No. 3. Distribución de los Tipos de Empresas Privadas en Panamá del año 2,006 al año 2,009.....144
4. Gráfico No. 4. Actividad Emprendedora de Acuerdo a Gem 2,009 y Gem 2,011.....148
5. Gráfico No. 5. Mipymes que se Inscribieron en Ampyme.....151
6. Gráfico No. 6. Variaciones en la Inscripciones en Ampyme.....152
7. Gráfico No. 7. Infraestructura Comercial y Profesional para Empresas Nuevas y en Crecimiento (en porcentajes).....159
8. Gráfico No. 8. Porcentajes de Tasa de Inflación.....164
9. Gráfico No. 9. Garantía de Préstamos de Ampyme.....166
10. Gráfico No. 10. Contratos de Trabajo del 2,010 al 2,012.....173
11. Gráfico No. 11. Actividades Comerciales de las Mipymes de Curundú....181
12. Gráfico No. 12. Instrumentos Administrativos Básicos en Mipymes de Curundú (en porcentajes).....186
13. Gráfico No. 13. Instrumentos Estadísticos.....187
14. Gráfico No. 14. Recursos de Tecnología que Usan las Mipymes de Curundú.....188
15. Gráfico No. 15. Mipymes de Curundú que tienen Personal con Conocimientos en Teoría Administrativa (porcentajes)...189
16. Gráfico No. 16. Gastos de Operación y Ganancias de Mipymes

De Curundú por Clase de Empresa (en porcentajes)....	192
17. Gráfico No. 17. Gastos de Operación y Ganancias Mensuales.....	194
18. Gráfico No. 18. Recursos Básicos para Administrar según la Teoría Administrativa (en porcentajes).....	196

## **Lista de Figuras y Fotos.**

1. Figura No. 1. Principales Entidades del Estado que se Ocupan y Apoyan a las Mipymes.....3
2. Figura No. 2. Escuelas del Pensamiento Administrativo en que se Basa el Programa de Ordenador Admipymes.....31
3. Figura No. 3. El Proceso Administrativo.....46
4. Foto No. 1. Vista Satélite de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).....60
5. Foto No. 2. Vista Satélite del Corregimiento de Curundú.....179

## Capítulo I

### Diseño de la Investigación

#### I. Tema de la Investigación.

Diagnóstico de la situación de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) de Panamá, en el período comprendido del año 2,010 al año 2,012.

##### A. Planteamiento del Problema.

La tarea del Estado, respecto a la economía nacional, es la de fomentar el sector empresarial, como se estipula la Constitución Política de la República de Panamá en el Título X “La Economía Nacional”, en el que se indica, en su artículo 282, que el ejercicio de las actividades económicas corresponde principalmente a los particulares pero que el Estado las regulará de acuerdo a las necesidades sociales con la finalidad de acrecentar la riqueza nacional y de garantizar sus beneficios para el mayor número posible de los habitantes del país.

El mismo artículo dice que el Estado planificará el desarrollo económico y social, mediante entidades gubernamentales especializadas, cuya organización y funcionamiento determinará la Ley. Esta planificación se efectúa a través de la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, la cual está bajo el Vice ministerio de Economía, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá. Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). XIII edición, Panamá 2,009. Páginas 157 y 180.

Las principales entidades gubernamentales especializadas que se encargan del desarrollo económico y social que les prestan servicios a las mipymes son:

- La Autoridad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (AMPYME): se ocupa del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes).
- El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA): atiende a las empresas agrarias, pecuarias y de avicultura.

Además, están las principalmente entidades gubernamentales que apoyan al sector empresarial como el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt) y las entidades financieras del Estado las cuales tienen programas para dar ayuda financiera a las mipymes.

También, existen entidades gubernamentales y municipales se relacionan con el sector empresarial como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los municipios, entre otros.

Debido a que este trabajo de investigación se refiere específicamente al sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), tratará principalmente de la gestión de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

Conjuntamente, se hará referencia a las principales entidades gubernamentales y municipales que apoyan al sector de la economía de las mipymes y a las que se relacionan con este sector.

Figura No. 1

### Principales Entidades Gubernamentales que se Encargan y Apoyan a las Mipymes



Fuente: Elaborado por: Rosa de Domínguez en base al Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá 2,009.

El sector de la economía de las mipymes está subdesarrollado porque del universo de las mipymes (formales e informales), el 88.71% aproximadamente son mipymes informales y dentro de este universo, el 96.32 % aproximadamente son micro empresas.<sup>2</sup> Son mipymes formales las que están registradas legalmente en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y son mipymes informales las que no están registradas en este ministerio.

La situación actual del sector de la economía de las mipymes es originado en el sector público y se debe a diferentes factores:

#### 1. Fallas en la Legislación.

Existen fallas en algunas de las leyes que forman el conjunto de leyes en que se basan las entidades gubernamentales que se encargan el sector de la economía de las mipymes.

<sup>2</sup> Murillo, Luis Carlos, Jefe del Departamento de Capacitación Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá 19 de enero de 2,012.

En la Ley 8 del 8 de mayo de 2,000 y la Ley 33 del 25 de julio de 2,000, las cuales crearon a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), y en la Ley No. 72 del 9 de noviembre de 2,000, la cual modifica a la Ley 8 y Ley 33, en mención, se establece la ayuda del Estado para todas las mipymes, por igual, a través de esta entidad gubernamental y no se exceptúan las mipymes que no están legalmente registradas en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).

Pese a que la Administración Pública se basa en las leyes, la entidad encargada del sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) también presta sus servicios a negocios que existen al margen de la ley lo cual es incoherente.

Sin embargo, la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) trata de inducir a las mipymes informales que se formalicen, cuando éstas quieren tener acceso a uno de sus programas, haciendo docencia sobre la conveniencia de formalizarse.<sup>3</sup>

Asimismo, esta entidad está tratando de incorporar a las mipymes informales al sector formal de tres formas:

- ◆ A través de su promoción en los medios de comunicación.
- ◆ Cuando sus funcionarios van a las comunidades a invitar a los moradores a emprender negocios también hacen docencia sobre la formalidad en los negocios.

---

<sup>3</sup> González, Mayela de, Directora del Centro de Emprendimiento y Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá 31 de julio de 2,012.

- ◆ En las regionales se invitan a propietarios de mipymes que tienen su negocio de manera informal, cuyo estatus es conocido, para persuadirlos de que se formalicen.<sup>4</sup>

No obstante, las mipymes informales tienen acceso a todos los programas de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) al igual que las mipymes formales.<sup>5</sup>

Como consecuencia de la informalidad en los negocios ocurre que muchas entidades financieras no quieren prestarle a las mipymes informales porque consideran que éstas no garantizan la devolución de los préstamos ya que no existen legalmente, lo que les dificulta a las mipymes consolidarse y crecer.

*El hecho de que tanto las mipymes formales como las informales se puedan beneficiar de los servicios de Ampyme y otras entidades gubernamentales no estimula el paso de la informalidad a la formalidad en los negocios, por el contrario, esto podría hacer el efecto contrario, ya que los servicios que Ampyme le prestan al sector de las mipymes deberían de ser un estímulo para que los negocios ó mipymes informales se formalicen. Además. es evidente que no es suficiente que Ampyme trate de incorporar a la mipymes informales a la formalidad, ya que todavía la gran mayoría de las mipymes son informales.*

---

<sup>4</sup> Pino, Alexis Lic., Coordinador de Planes y Programas de la Dirección de Planificación de la Autoridad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, Panamá 31 de julio de 2,012.

<sup>5</sup> de Cerrud, Marlene, Asistente Administrativa de la Dirección de Administración de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá, 3 de agosto de 2,012.

*Convendría que se les ponga como condición a las mipymes informales que se formalicen para poder beneficiarse de los programas para mipymes que tienen Ampyme y otras entidades gubernamentales.*

Asimismo, en la Ley 5 del 11 de enero de 2,007, que regula el registro legal de las empresas, en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), no se establece que sea obligatorio que todas las empresas registren sus negocios.

*El sector de las mipymes está subdesarrollado ya que el 85.45% son micro empresas informales principalmente debido a que la Ley No. 5 del (11/1/07) sobre Aviso de Operación, no obliga a formalizarse.*

*Modificar la Ley No. 5 del (11/1/07) para que se haga obligatorio la formalidad en los negocios.*

Por lo demás, hay fallas en la Resolución No. 001 (del 14/1/11) por el cual se aprueba la Estructura Organizativa y el Manual de Funciones de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) ya que esta entidad está mal estructurada.

## 2. Mercado Local Escaso.

La insuficiencia del mercado nacional ó local se debe a la escasa población del país la cual es de 3,405, 813, según el censo del 2,010. Además, la mayoría de la población (1,713,073), según el mismo censo, se concentra en la provincia de Panamá. Esto significa que si en la provincia de Panamá es escaso el mercado local, éste es más escaso en el resto del país.

*La escasa población de Panamá, de solo 3,405,813 habitantes, es otra de las causas del subdesarrollo del sector de las mipymes.*

*Se recomienda fomentar negocios de Comercio Electrónico, Logística y Exportación para disminuir el efecto negativo que hace la escasez del mercado local en las mipymes.*

### 3. Inadecuada Estructura Administrativa de Ampyme.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), que es la entidad gubernamental encargada del sector de la economía de las mipymes, tiene una estructura administrativa inadecuada como se mencionó anteriormente. Esto se debe principalmente a que esta entidad centraliza la gestión de casi todos los recursos económicos en una sola dirección y a que la mayoría de los muchos servicios que presta se dan mediante una dirección con solo 3 departamentos sin secciones, lo que indica que esta dirección no está debidamente organizada. Existen otras anomalías a las cuales se hace referencia en el capítulo III de este trabajo de investigación.

### B. Desempeño del Sector de las Mipymes.

El desempeño del sector de la economía de las mipymes tiene un efecto directo en la situación actual de este sector.

#### 1. Forma en que las Mipymes administran sus negocios.

Se presume que la gran mayoría de las mipymes son administradas empíricamente ya que según el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2,009), que en español quiere decir Monitoreo de Emprendimiento Global, el cual se refiere a las micro y pequeñas empresas (mypes), las

cuales constituyen la gran mayoría del sector de las mipymes, la percepción de los expertos encuestados en actividad emprendedora, sobre la educación y formación, en lo que se refiere a que si la formación en administración, dirección y gestión de empresas da una adecuada preparación y de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas, el 9% opinó que es completamente falso, el 29% que esto es más bien falso, el 33% dijo que ni cierto ni falso, el 16% que esto es más bien cierto, el 9% dijo que es completamente cierto, el 2% no lo sabe y el 2% no aplica.<sup>6</sup>

Algunos de estos criterios no son muy claros. Por ello, no se pudo distinguir claramente la diferencia entre lo favorable y lo desfavorable ya que esto dificultó cuantificar bien los porcentajes.

No obstante, se conjetura que el 38% opina que esto es falso, el 25% que es cierto, el 33% que no es cierto ni falso y que el 4% no sabe. Según esto, son más los que opinan que no se da una adecuada formación en administración, dirección y gestión de empresas para la creación de empresas nuevas y crecimiento de las establecidas, lo que lleva a la conjetura de que no se están administrando las mipymes adecuadamente ó según la Teoría Administrativa.

Además, se piensa que el sector de las mipymes administra sus negocios empíricamente debido a los resultados obtenidos del sondeo realizado a mipymes del corregimiento de Curundú, según el cual la mayoría de esas mipymes no administran sus negocios de acuerdo a la

---

<sup>6</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009, Op. Cit, página 38.

Teoría Administrativa. Se hace mayor referencia a esto en el capítulo V de este trabajo de investigación.

También, se presume que el sector de la economía de las mipymes administra sus negocios empíricamente debido al hecho de que este sector está subdesarrollado lo que podría significar que, entre otros motivos, la mayoría de las mipymes no se están administrando bien porque si estas empresas se estuvieran administrando eficazmente, deberían haber obtenido resultados lo suficientemente buenos como para que este sector ya hubiera superado el subdesarrollo.

Básicamente, para que los negocios prosperen es necesario que cuenten con buena administración y recursos económicos suficientes. De estas, la buena administración es la más necesaria ya que ha habido muchos negocios que iniciaron sin capital los cuales con el transcurso del tiempo lograron consolidarse y prosperar porque fueron gestionados con eficacia.

Se administra bien, mayormente, cuando los que administran los negocios tienen conocimiento sobre Teoría Administrativa. Sin embargo, también puede haber buena administración cuando los administradores tienen capacidad innata para administrar y/o cuando el entorno es favorable para sus negocios.

Cuando las mipymes que administran sus negocios empíricamente, no pocas veces, caen en un círculo vicioso, en el que no progresan porque no generan los ingresos suficientes que necesitan para prosperar y

tampoco consiguen financiamiento externo porque no garantizan el retorno de los préstamos debido a la deficiencia de sus gestiones.

Pese a esto, el Estado no ayuda a que las mipymes dejen de administrar empíricamente ya que los cursos de capacitación sobre administración de negocios que dicta la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) son genéricos y no incluyen conocimientos teóricos sobre el Proceso Administrativo.<sup>7</sup>

*La Administración Empírica generalizada en el sector de las Mipymes debido al desconocimiento de los administradores de las mipymes sobre la Teoría Administrativa es otra de las principales causas del subdesarrollo del sector de las mipymes.*

*Fomentar la administración de acuerdo a la Teoría Administrativa en el sector de las mipymes.*

## 2. Actividades a las que se dedican las mipymes.

Según Gem 2,009, el 60 % de los negocios no ofrecen productos ó servicios nuevos ó desconocidos. Asimismo indica que la mayoría de los tipos de negocios son de servicios lo que representa el 66 % y que de estos el mayor es el de servicios alimenticios (fondas, kioscos, restaurantes, venta de comida, etc.) el cual representa el 29%. Le siguen comercio con un 24%, manufactura con 4% y actividad primaria con 4%, también. <sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Op. Cit., Murillo, Luis Carlos, Panamá 19 de enero de 2,012.

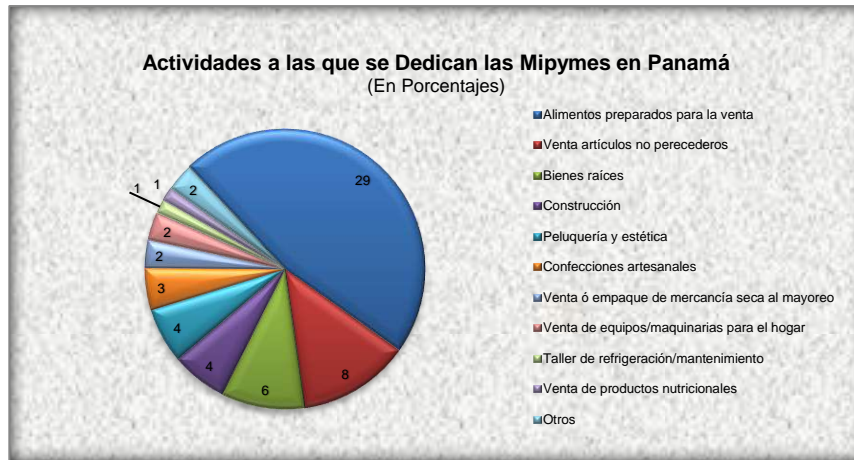
<sup>8</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem 2,009), 2009, Op. Cit., páginas 6 y 29.

Cuadro No. 1.

<b>Actividades a las que se Dedicán las Mipymes en Panamá</b>	
<u>Tipos de Negocios</u>	<u>Porcentajes</u>
Alimentos preparados para la venta	29
Servicios profesionales	9
Venta artículos no perecederos	8
Transporte	7
Bienes raíces	6
Venta de productos perecederos	5
Construcción	4
Taller	4
Peluquería y estética	4
Agropecuarios	4
Confecciones artesanales	3
Servicios varios	3
Venta ó empaque de mercancía seca al mayoreo	2
Buhonería (venta al detal)	2
Venta de equipos/maquinarias para el hogar	2
Car Wash	2
Taller de refrigeración/mantenimiento	1
Guardería/Estudiante	1
Venta de productos nutricionales	1
Cyber café/comunicaciones	1
Otros	2

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en el estudio Gem 2,009.

Gráfico No. 1.



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base al estudio Gem 2,009.

De acuerdo con estos datos, falta innovación de la micro y pequeña empresa (mypes) lo cual también le impide desarrollarse al sector de las mipymes ya que las mypes constituyen la gran mayoría de este sector. Esto trae como consecuencia que haya mucha competencia, lo cual reduce el mercado potencial, el cual ya es escaso.

Indica Carrillo Landeros, (1982) que:

Los procesos de innovación son inherentes a los grupos organizados y surgen de la necesidad de dar una respuesta viable a los continuos cambios de la sociedad contemporánea, cuya característica más constante es la relativa a la modificación de un estado de cosas que está "dejando de ser" para transformarse en algo diferente, circunstancia que obliga a una condición de adecuación permanente. En este orden ideas la administración, desde siempre, ha propiciado los medios de adaptación a situaciones variables, y se puede afirmar que en ella se establece el basamento que estimula la creatividad de los individuos.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Carrillo Landeros, Ramiro Lic., Metodología y Administración, primera edición, editorial Limusa, S.A., México, 1982, Cap. 4, pág. 159.

Indica Carrillo Landeros (1982) que la creatividad es consubstancial a la administración totalmente, pues esta impide el estancamiento y favorece la adecuación de las organizaciones a un medio cambiante.

En Panamá se trata de fomentar la innovación, en todo el sector empresarial, mediante dos entidades gubernamentales principalmente. La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt), que tiene entre sus funciones principales la de fomentar la innovación mediante su Dirección de Innovación Empresarial.<sup>10</sup>

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) se fomenta la innovación mediante su programa, con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual financia proyectos de innovación para todo tipo de empresa, especialmente de tecnología.<sup>11</sup>

Sin embargo, se conoció que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) no fomenta la innovación empresarial.<sup>12</sup>

Se asume que esto se debe a que tanto el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) como la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) fomentan la innovación.

Cuando los negocios se administran según la Teoría Administrativa se favorece la adecuación constante de la gestión a los cambios del entorno empresarial, lo cual, a su vez, auspicia la innovación en los negocios.

---

<sup>10</sup> Alvarado, María Gabriela, Pág. Web de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt), Jefa de Relaciones Públicas y Publicidad, 13/7/12.

<sup>11</sup> De Gracia, Bruno Ing., Jefe del Departamento de Estudios y Programación de la Dirección de Administración y Finanzas, del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), Panamá 6 de julio de 2012.

<sup>12</sup> Pino, Alexis Lic., de la Dirección de Planificación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Panamá 5 de septiembre de 2,012.

Si una mipyme es administrada según la Teoría Administrativa, el que la administra tiene capacidad innata para administrar y el entorno de este negocio es favorable para las actividades que realiza, se puede decir que esta empresa tiene el éxito garantizado.

*Se percibe falta coordinación interinstitucional entre la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) para fomentar la innovación en sector de las mipymes. Esto se debe principalmente a que Ampyme no capacita en Teoría Administrativa, específicamente en el Proceso Administrativo a las mipymes, lo cual es básico para lograr la innovación en los negocios.*

*Se recomienda que estas entidades coordinen sus funciones, referentes al fomento de la innovación en las mipymes, para que cada uno aporte lo necesario para el logro de esta finalidad. Que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) capacite en el Proceso Administrativo a las mipymes y que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) hagan sus aportes para este fin, de acuerdo con sus funciones.*

## II. Elementos de la Investigación.

Se exponen los distintos elementos que componen la investigación de este trabajo de Investigación. A saber: diagnóstico, justificación, objetivos, cobertura, hipótesis y metodología.

#### A. Diagnóstico de la Investigación.

El sector de la economía de las mipymes está subdesarrollado ya que el 85.45 % aproximadamente de las mipymes son microempresas informales.<sup>13</sup>

La mayoría de las microempresas son informales principalmente porque según la Ley No. 5 del (11/1/07), sobre Aviso de Operación, no es requisito indispensable que las empresas se registren legalmente ó formalicen. En consecuencia, estas microempresas no son sujetas de crédito.

Tanto las mipymes formales como las informales reciben ayuda del Estado ya que de acuerdo con las leyes que rigen las entidades gubernamentales que ayudan a las mipymes todas las mipymes pueden beneficiarse de los servicios que presta la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), entidad gubernamental que se encarga de este sector de la economía y de las otras entidades gubernamentales que ayudan al sector de las mipymes. Esto no estimula la formalidad en los negocios y pudiera estar favoreciendo la informalidad.

Se podría hacer modificaciones a las leyes de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), de forma tal que se condicionen los servicios que ésta entidad gubernamental le presta a las mipymes con la formalidad en los negocios, de forma tal que la formalidad sea un requisito para recibir esos servicios. Igualmente se podría modificar las leyes que

---

<sup>13</sup> Murillo, Luis Carlos, Op. Cit., 19 de enero de 2,012.

rigen a las otras entidades gubernamentales que ayudan a las mipymes para que solo las mipymes formales puedan recibir estas ayudas.

La escasez ó insuficiencia de mercado local, debido a la escasa población del país, también afecta el desarrollo del sector de las mipymes ya que tienen que compartir el reducido mercado local, lo que produce mucha competencia. Esto lleva a los negocios chicos al estancamiento y no pocas veces a la quiebra, también.

Otras de las razones por lo que el sector de las mipymes está subdesarrollado es la inadecuada estructura administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) la cual tiene deficiencias en varias direcciones, está mal desglosada, entre otras y algunas de estas anomalías se prestan para que haya mala gestión de los recursos económicos.

Respecto a la forma de administrar de las mipymes, la administración empírica está generalizada debido al desconocimiento sobre la Teoría Administrativa de los que las administran. Como consecuencia, no hay innovación en estos negocios lo que aumenta la competencia entre ellas. Estas mipymes dejan de obtener una cantidad importante de los ingresos y/o ganancias que pueden lograr, según la naturaleza de sus actividades, y es poco lo que prosperan. Todo esto dificulta el desarrollo de este sector de la economía.

#### B. Justificación e Importancia.

El Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) es fundamental para el Órgano Ejecutivo porque en este sector

se producen una gran parte de los recursos económicos necesarios para la gestión de la Administración Pública. Las mipymes constituyen gran parte del sector empresarial por lo que son éstas las que activan e intensifican la economía del país.

De acuerdo a la ministra de Ampyme:

“En Panamá el aporte de las mipymes al crecimiento económico se refleja en las principales estadísticas nacionales, es así como el último Directorio de Establecimientos Comerciales que realiza la Contraloría General de la República señaló que estas representan el 97 % de las empresas a nivel nacional y aportan 51.52% de los empleos”.<sup>14</sup>

Los principales aportes económicos y sociales que hacen las mipymes al Estado son de gran trascendencia. Las mipymes tributan grandes sumas de dinero al Estado en impuestos. Al mismo tiempo, generan contribuyentes al fisco y a los municipios, empleando a buena parte de la población.

Referente a los aportes sociales de las mipymes, los empleos que dan las mipymes favorecen la calidad de vida de la población porque mejoran las economías familiares y auspician la superación personal de una parte de sus empleados dándoles oportunidades de superarse laboral y/o profesionalmente.

Además, mediante las cotizaciones obrero patronal los empleadores contribuyen a que sus empleados conserven buena salud, lo cual repercute favorablemente en la productividad de estos.

---

<sup>14</sup> Memoria 2,011, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Dirección de Comunicación de Ampyme, Panamá, 2,012, pág.11.

Las principales entidades que se encargan de las Mipymes son la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

Las principales entidades que apoyan a las Mipymes son el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y las principales entidades financieras del Estado. Estas son el Banco Nacional de Panamá (BNP), Caja de Ahorros (CA) y el Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA).

Las principales entidades gubernamentales que se relacionan con Mipymes son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Caja de Seguro Social (CSS) y los municipios.

#### C. Objetivos de la Investigación.

El objetivo general de este trabajo de investigación es conocer la situación del sector de la economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación son los que a continuación son expuestos.

##### 1. Describir el Papel del Estado en el Sector de las mipymes.

Describir el papel que desempeña el Estado en el sector empresarial, específicamente en el sector de las mipymes, qué órgano del Estado se ocupa de las mipymes y cuáles son las principales entidades gubernamentales que se ocupan, apoyan y relacionan con las mipymes y de qué forma.

2. Identificar los Factores que Influyen en la Situación de las Mipymes.

Investigar cuales son los factores que afectan favorable y desfavorablemente el estado actual del sector de las mipymes y de qué manera repercuten en la situación actual de este sector.

3. Conocer cómo se Beneficia el Estado del Sector de las Mipymes.

Saber cómo favorece el sector de las mipymes al Estado y/o cuales son los aportes del sector de las mipymes al Estado. Ver Cuadro No. 4.

D. Cobertura de la Investigación.

Este trabajo de investigación no abarca el universo del sector de la economía de las micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) por lo extenso del tema. Solo se referirá a las principales entidades gubernamentales que se encargan, apoyan y relacionan con este sector. Se hará énfasis en la principal entidad gubernamental encargada de este sector y se incluirá otra entidad del Estado que se encarga de este sector, parcialmente.

E. Formulación de la Hipótesis.

Un conjunto de factores podría impulsar el desarrollo el sector de la economía de las mipymes tales como fomentar que las mipymes informales se formalicen, reestructurar la organización administrativa de la entidad gubernamental encargada de este sector, fomentar los negocios de comercio electrónico, logística y exportaciones, fomentar la innovación y el poder lograr que la mayoría de las mipymes administren sus negocios según la Teoría Administrativa.

Si se logra que las mipymes informales se formalicen se alcanzaría que muchas mipymes informales, que ahora no son sujetas de crédito, pudieran serlo.

Con la reestructuración administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), entidad gubernamental encargada del sector de las mipymes, se podría lograr que esta entidad sea administrada con eficacia.

El fomento de los negocios de comercio electrónico, logística y exportaciones serviría para lograr que la escasez del mercado local dejara de ser un obstáculo para el desarrollo del sector de la economía de las mipymes ya que estos negocios no dependen de la magnitud del mercado local porque los mismos podrían realizar sus actividades en el mercado internacional.

Se podría lograr que las mipymes administren sus negocios de acuerdo con la Teoría Administrativa mediante capacitación con un curso intensivo teórico práctico sobre el Proceso Administrativo mediante el cual hagan un plan de negocio completo que incluya planificación, organización, manuales administrativos, determinación de recursos y el diseño de una base de datos para el debido control de la gestión.

De esta forma las circunstancias cambiarían continuamente en el sector de las mipymes, lo cual crearía la necesidad de que las mipymes se adecuasen a esos cambios. Tal situación daría origen a la innovación en estos negocios. Obviamente, las mipymes que administren sus negocios según la Teoría Administrativa estarán más aptas de generar innovación en

sus negocios porque sus conocimientos, sobre la Teoría Administrativa, les permitiría ser más eficaces en sus gestiones.

La innovación les procuraría a las mipymes que innoven, nuevos mercados locales, sin competencia inicialmente. Además, éstas mipymes prosperarán y se harán sujetas de crédito. En consecuencia, habrá suficiente mercado local para las mipymes que innoven principalmente debido a que disminuiría la competencia en este sector de la economía.

Los que administran de acuerdo con la Teoría Administrativa se basan en sus conocimientos teóricos sobre dicha teoría, la cual fué constituida por los resultados de muchísimas personas que a través de los tiempos obtuvieron buenos resultados y utilidades en sus negocios.

Los negocios que se administran empíricamente dependen de la habilidad para administrar de quienes los gestionan, principalmente.

Administrar de acuerdo con la Teoría Administrativa produce buenos resultados independientemente de la habilidad para administrar que tengan los que administran los negocios. Por supuesto, se obtendrán óptimos resultados cuando los que administran negocios tienen capacidad innata para administrar y gestionar sus negocios.

Aún en circunstancias adversas, los que administran negocios de acuerdo con la Teoría Administrativa pueden sostenerlos porque sus conocimientos sobre dicha teoría les capacita para maniobrar en tales circunstancias.

Sin embargo, lo óptimo sería que el Estado dé atención integral a la situación del sector de la economía de las mipymes atendiendo todos los factores que influyen en el subdesarrollo de este sector ya que de esta

forma se podría desarrollar el sector de la economía de las mipymes mejor y más rápidamente.

Con la propuesta hecha en este trabajo de investigación, se intenta demostrar principalmente que si el sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) administrara sus negocios de acuerdo con la Teoría Administrativa, las mipymes se gestionaría de forma óptima, lo cual impulsaría desarrollo de este sector.

#### F. Metodología de la Investigación.

Se realizó un sondeo, por teléfono, en el corregimiento de Curundú, para conocer cómo se administran las mipymes de ese corregimiento.

Se elaboraron cuestionarios para realizar entrevistas a funcionarios públicos de dos entidades gubernamentales y del municipio de Panamá.

Se hicieron entrevistas a funcionarios públicos de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Alcaldía de Panamá.

Observación como participante directa ya que se forma parte del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES).

Se tomaron fotos representativas de parte de un procedimiento administrativo del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y de una actividad sobre la prestación de un servicio en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

Por lo demás, se obtuvo información de los sitios web de varias entidades gubernamentales y de noticieros televisivos locales y se consultaron documentos oficiales, especialmente memorias, organigramas y manuales

administrativos, para recaudar el resto de la información que se necesitó para hacer este trabajo de investigación.

## Capítulo II. Marco Teórico.

En este capítulo se expone la definición y clasificación de las ciencias. Asimismo, cuáles son las escuelas del Pensamiento Administrativo en que se basa este trabajo de investigación.

### I. Las Ciencias y su Clasificación.

Las ciencias son conocimientos comprobados sobre hechos y realidades del objeto del conocimiento.

Como señala Méndez Alvarez (1995),

“La ciencia aparece como forma de conocimiento científico. El hombre construye nociones sobre su evolución y desarrollo, que le permiten observar, describir, explicar y predecir su objeto. De esta forma *observar, describir, explicar y predecir* son procesos básicos por los cuales ha de pasar el conocimiento científico que se quiera construir acerca de hechos y realidades en cualquiera de sus aplicaciones a campos específicos que, según el objeto de conocimiento, dan lugar a las ciencias formales y a las ciencias fácticas”.<sup>8</sup>

Carrillo Landeros (1982) identifica la *objetividad, racionalidad, sistematización* y *verificación* de los conocimientos inherentes a su campo de acción como las características generales de la ciencia.<sup>9</sup>

Las ciencias se clasifican en dos grupos, las ciencias formales y ciencias fácticas.

#### A. Ciencias Formales.

Méndez Alvarez (pág. 21) nos plantea que las ciencias Formales son las ciencias que tienen como objetivo de conocimiento de objetos imaginarios e inmatrimales. En estas ciencias se procede deductivamente, como ocurre en

---

<sup>8</sup> Méndez Álvarez, Carlos Eduardo Mgter., Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Copyright 1995, 1988, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1995, pág. 21.

<sup>9</sup> Carrillo Landeros, Ramiro Lic., Metodología y Administración, primera edición, editorial Limusa, S.A., México, 1982, Cap. 4, pág. 104.

las Matemáticas y la Lógica. Se refieren a conceptos abstractos producidos escrupulosamente, sin referirse a objetos ó situaciones descubiertas por la experiencia. <sup>10</sup>

#### B. Ciencias Fácticas.

Las ciencias Fácticas son aquellas que tienen como objeto hechos observados por la experiencia del hombre. Las mismas se basan en lo experimental, práctico ó empírico.

Las ciencias fácticas se dividen en dos grupos, las ciencias naturales y ciencias sociales. Unas de las ciencias naturales son Física y Biología. Algunas de las ciencias sociales son Administración, Psicología y Economía. <sup>11</sup>

Según Méndez Álvarez (pág. 22), las características propias del conocimiento fáctico son: la verificación del conocimiento, su relativismo, su sistematización, la explicación y predicción igual que su aplicabilidad.

#### II. Escuelas en que se Basa este Trabajo.

Este trabajo se basa en varias escuelas del pensamiento administrativo.

Según Carrillo Landeros (pág. 122) las escuelas del pensamiento administrativo son diversas concepciones que ocurren especialmente por la necesidad de las organizaciones de resolver múltiples problemas, armonizar los vínculos entre los recursos disponibles y lograr sus objetivos de una forma

---

<sup>10</sup> Méndez Álvarez, Carlos Eduardo Mgter., Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Copyright 1995, 1988, Editora Martha Edna Suárez R., Colombia, 1995, pág. 21.

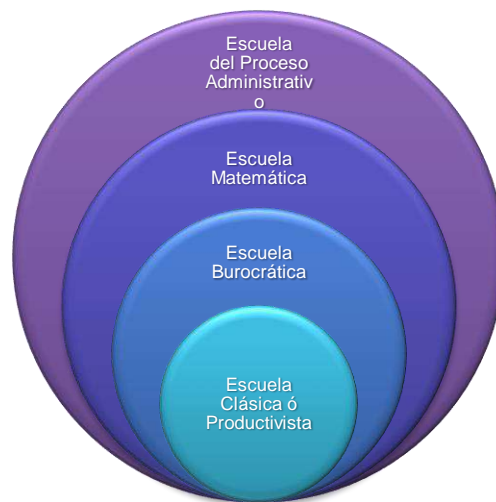
<sup>11</sup> Ibid, página 22.

más efectiva, con el propósito de lograr un funcionamiento general más eficiente y dar mejores posibilidades de desarrollo al recurso humano.<sup>12</sup>

Se aplicaron criterios y métodos de cuatro escuelas del pensamiento administrativo en este trabajo de investigación.

Figura 2.

### Escuelas del Pensamiento Administrativo que se Aplicaron en este Trabajo de Investigación



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez de acuerdo al contenido de este Trabajo de Investigación.

#### A. Escuela Clásica.

Esta escuela es de finales del siglo IX y comienzo del siglo XX. Está compuesta de cuatro corrientes, las cuales son la Escuela Científica ó Productivista, la Positiva ó Experimental, la Burocrática y la escuela Jurídica ó Legalista.

<sup>12</sup> Metodología y Administración, Op. Cit., página 122.

Según Carrillo Landeros (pág. 122) las escuelas Burocrática y Jurídica ó Legalista de la Escuela Clásica, tienen características que la ubican con plena propiedad en lo eficientista y microadministrativo.

La Escuela Clásica ha hecho contribuciones importantes a la Teoría Administrativa ya que muchos de sus planteamientos constituyen el punto de partida para la gran mayoría de las escuelas modernas, por lo que esta escuela mantiene vigencia en nuestros días.

Algunas de las características distintivas de las escuelas que componen a la Escuela Clásica son las aportaciones de Taylor sobre procedimientos, análisis y medición del trabajo, la de los esposos Gilbreth sobre tiempos y movimientos, el criterio de proceso administrativo y los principios universales de Fayol, la organización y la estructuración racional de Weber y el punto de vista jurídico de la corriente europea.

Indica Carrillo Landeros (pág. 123) que es con la Escuela Clásica que se logra dar un tratamiento científico al pensamiento administrativo y que en la misma se basa la administración como ciencia.

En la propuesta hecha en este trabajo de investigación, se aplicaron conceptos y criterios de dos escuelas de la Escuela Clásica: la Escuela Científica ó Productivista y la Escuela Burocrática.

#### 1. Escuela Científica ó Productivista.

La Escuela Científica ó Productivista, la cual pertenece a la Escuela Clásica, es encabezada por Frederick Taylor.

De acuerdo con Carrillo Landeros, esta escuela se basa en la productividad y la eficiencia, encauzándose en lo micro administrativo,

con el fin de lograr procedimientos que permitan desarrollar las tareas entre el trabajo administrativo y el operativo, lo que pone las bases para la división del trabajo.

Según Taylor las empresas deben asegurar la máxima prosperidad del empresario, para que puedan dar la máxima prosperidad al trabajador.

Consideraba que era indispensable evitar el derroche de recursos y para ello permanentemente se debía analizar íntegramente y probar todos los elementos vinculados con la producción para lograr una correlación armoniosa y el rendimiento eficiente de hombres, máquinas y materiales, ya que se debía planificar el trabajo de forma integral, Carrillo Landeros 1982.

Abreviando, lo que pensaban los productivistas era que mayor producción al menor costo.

Taylor pensaba que los motivos principales de la ineficiencia era la falta de un tratamiento científico de los problemas ya que según su criterio, el estudio exacto y científico de los tiempos unitarios es el componente más importante de la administración. En esto consiste lo básico de su pensamiento, el cual se manifiesta completamente en su organización funcional basada en la división del trabajo, Carrillo Landeros 1982.

*La idea de Taylor de que los motivos principales de la ineficiencia era la falta de un tratamiento científico de los problemas confirma parcialmente la parte de la hipótesis de este trabajo de investigación referente a que la principal causa del subdesarrollo del sector de las mipymes es que administran sus negocios empíricamente.*

*Se recomienda hacer docencia en el sector de las mipymes para que aprendan a administrar según la Teoría administrativa.*

Uno de los más importantes aspectos, que probablemente resume esta escuela, se refiere a los “Principios de la Administración Científica” de Taylor, los cuales constituyen las obligaciones nuevas de los administradores, a las cuales también se les conoce como los cuatro principios de la administración científica. Estos son:

1. Observar el conocimiento empírico del personal, regularlo y convertirlo en normas y procedimientos científicos. En otras palabras, reemplazar el conocimiento empírico para que a partir de éste, producir el conocimiento científico.
2. Elegir a los empleados científicamente, desarrollarlos, darles capacitación progresiva y asignarle mayores responsabilidades de acuerdo con sus aptitudes para darle oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía.
3. Adiestrar al trabajador en el manejo científico de los asuntos que se le encomiendan con el fin de que vaya reemplazando los métodos empíricos por otros más razonados.
4. Instituir la división entre el trabajo operativo y la dirección, en un ambiente de colaboración plena.

Muchos tratadistas estadounidenses han señalado a Taylor como el “Padre de la Administración Moderna” sin embargo Carrillo, Landeros (1982), considera que exageran ya que sus contribuciones a la ciencia de

la administración, aunque sobresalientes, se basan en los procedimientos y se limita a la administración de una fábrica ó taller, enfatizando en los aspectos productivos y en el análisis de las labores individuales.<sup>13</sup>

## 2. Escuela Burocrática.

Encabezada por el sociólogo germano Max Weber, quien señala que la burocracia debe tener una división del trabajo razonable y consecuente con su especialización, en la que los ocupantes de todos los puestos deben reunir los requisitos técnicos para los mismos. Además, sostiene que la burocracia debe determinar con precisión líneas de autoridad y los niveles jerárquicos y su respectiva remuneración. Asimismo, debe de haber una definición de objetivos clara para que pueda ser fácilmente entendida por todos los miembros de la organización, además de normas y reglamentos de trabajo.

Según Weber mediante la burocracia se aprovechan las cualidades individuales de los empleados y se encauzan a los propósitos colectivos, mediante normas para la conducta en la organización del personal administrativo y la de todos sus miembros, a las que se llamó “orden administrativo”, las cuales relacionan y regulan las acciones de sus miembros.

La burocracia se basa en el criterio de dominación interpretado como sinónimo de autoridad ó sea lograr que unos individuos obedezcan a un mandato determinado para lo cual normalmente se requiere de un cuadro

---

<sup>13</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 125.

administrativo que los enlace ó una, que garantice dicha autoridad y la valide. La dominación burocrática implica que deben prevalecer los más calificados y experimentados, los cuales deben proceder dentro de la organización según las técnicas, normas y reglamentos. Esta es la forma más razonable ó apropiada de ejercer dominación, mediante el saber profesional especializado, el cual garantice precisión en las acciones, proporcione continuidad en su desempeño y logre disciplina en los responsables de su ejecución, principalmente.

## B. Escuela Moderna.

Consiste en “tendencias modernas que se vinculan básicamente por ser formas contemporáneas de visualizar la problemática de las organizaciones”. Se caracteriza por la diversidad de concepciones de la administración.<sup>14</sup> Algunas de las escuelas que la componen son: la Escuela Matemática, Administración por Objetivos, Escuela del Proceso Administrativo, Administración Creativa, Administración por Proyectos, entre otras.

### 1. Escuela Matemática.

Se le conoce también como Escuela Cuantitativa. Esta escuela es cada vez mayormente aceptada, pese a que algunos tratadistas la consideran solo como un conjunto de técnicas auxiliares de la cual se sirven otras corrientes para basar y dar coherencia a sus proposiciones. Esta escuela tiene un criterio que es cada vez más es aceptado, especialmente debido al aumento progresivo del uso de las computadoras en el análisis y

---

<sup>14</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 140.

solución de problemas administrativos. Esta escuela da amplias perspectivas para el desarrollo de la teoría administrativa debido a que facilita la gestión de asuntos y problemas que incluyen una gran cantidad de datos que sin su ayuda no sería posible abordar.

El objetivo principal de la Escuela Matemática es la investigación y determinación de componentes, símbolos, datos y correlaciones que sean innumerables y que permitan una mayor precisión.

Esta escuela se considera imprescindible para el análisis de sistemas, problemas, procesos y actividades administrativas que se puedan convertir en signos numéricos y sirvan para establecer relaciones cuantificables, de manera que se puedan medir las propuestas y posibles soluciones.<sup>15</sup>

Se han usado mucho los factores cuantitativos, técnicas y modelos matemáticos en problemas en que la cantidad es importante, por ejemplo, en confeccionar inventarios y en sistemas de control presupuestario. Los factores cuantitativos también se aplican frecuentemente para predecir diagnósticos administrativos, en estrategias, prioridades y en el tratamiento de toda acción en la cual se necesite precisión y exactitud.<sup>16</sup>

El uso en la administración de las técnicas cuantitativas facilita que se descubran y definan óptimos puntos para dirigir la actuación de los individuos. Asimismo, los modelos matemáticos convierten en factores

---

<sup>15</sup> Enciclopedia Temática. Op. Cit., páginas 854/855.

<sup>16</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 145.

numéricos los elementos y variables importantes y dependientes, de un asunto, para reducirlos a ecuaciones que sirvan para medir los resultados y conduzcan a establecer alternativas cuyo valor les da concreción y hace posible su contrastación, pudiendo precisar los riesgos, las ventajas y desventajas que implica el tomar una determinada decisión. Sin embargo, a pesar de que un modelo matemático es una proposición subjetiva porque constituye una abstracción de la realidad, al tratar de acercarse a ella, logra cierta objetividad, lo cual le permite hacer predicciones con alto grado de certeza y más importante aún aclarar un problema, incluso muy complejo, determinando las bases para su solución.<sup>17</sup>

La escuela matemática tiene la finalidad de cuantificar grandes cantidades de datos lo cual es necesario en el análisis y solución de problemas administrativos, como se mencionó antes.

Las grandes cantidades de datos se llevan y tratan, con la ayuda de la Informática, mediante las bases de datos.

## 2. Escuela del Proceso Administrativo.

Esta escuela se basa en las aportaciones de Henry Fayol para la teoría administrativa, entre las que se destaca los elementos ó funciones de la Administración. Estos son: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar las cuales son el fundamento del proceso administrativo. La mayoría de los autores de la década de los 80 coinciden con esto,

---

<sup>17</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., páginas 144/145.

aunque la mayoría han excluido la *coordinación* debido a que la consideran la esencia de este proceso y de la Administración.<sup>18</sup>

Proceso significa algo que fluye y tiene una dinámica propia. Es sinónimo de progreso. Consiste en una secuencia de eventos que no finalizan.

a. Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es una serie de elementos ó funciones interdependientes, vinculadas entre sí, en una acción dinámica mediante la cual se trata de lograr los objetivos organizacionales. Estas funciones tienen un carácter universal, se realizan constantemente y admiten que los directivos encaminen los esfuerzos de otros para lograr propósitos comunes.

*Debido a que proceso es sinónimo de progreso y a que son antónimos de progreso desmejoro, retraso, disminuyo, fracaso, entre otros, la administración empírica no es adecuada para prosperar ya que habitualmente no realiza la gestión mediante un proceso claramente definido.*

*Se recomienda reemplazar la administración empírica de las mipymes por administración según la Teoría Administrativa a fin de que este sector logre prosperar.*

La importancia que tiene el Proceso Administrativo sobre las demás corrientes del pensamiento administrativo consiste en que éstas lo utilizan directa ó indirectamente, como base de sus teorías.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 165.

<sup>19</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 165.

Se han agregado a este proceso valiosas aportaciones de exponentes como Chester Barnard, James Mooney, George Terry, etc. Entre la mayoría de estos autores hay un consenso que hace que concuerden en un marco teórico, en un esquema conceptual muy parecido. Ejemplo de esto es lo que argumenta Terry para fundamentar el uso del proceso administrativo, lo cual se puede resumir de la manera siguiente:

1. La Escuela del Proceso Administrativo tiene un marco conceptual extenso de la Administración y fácil de entender.
2. Da fundamentos excelentes para el estudio de la Administración.
3. Es absolutamente posible usar los aportes de otras escuelas.
4. El Proceso Administrativo hace énfasis tanto en lo que se determina como en el logro del objetivo.
5. La Escuela del Proceso Administrativo ayuda al Gerente a servirse de sus conocimientos; favorece, la planeación de un curso de acción. Hace un enfoque directo y práctico.
6. Es auténtica la ayuda que esta escuela da para determinar y dotar el curso de acción necesario. Su forma de pensamiento administrativo capacita al gerente para localizar y entender el problema.
7. La Escuela del Proceso Administrativo proporciona flexibilidad. Hay lugar para innovar, mejorar y progresar. Es consistente y rigurosa.

8. El arte de la administración está reconocido por esta escuela. En administración es tan importante la forma en que se puede aplicar el conocimiento como en cualquier otra disciplina. El solo conocimiento administrativo no es suficiente ya que el mismo debe ser usado en el lugar y el momento adecuado, también.
9. Los principios derivados de las generalizaciones administrativas son proporcionados y fomentados por esta escuela. Estos principios sirven como guías ayudando a hacer investigaciones administrativas eficaces, desarrollan el significado de la administración y ayudan a su explicación.
10. Mediante esta escuela se fomenta, facilita y adquiere una filosofía de la administración útil y explícita. Su misma naturaleza pone por encima de la Administración a la Filosofía. Esta escuela no es mecánica; no procede en forma automática. En sus diferentes fases, el Gerente necesita emplear los valores, convicciones y entendimientos de los objetivos, así como los recursos con que cuenta. También debe tener en cuenta el ambiente en que labora.

20

*De acuerdo a que Terry fundamenta el uso del Proceso Administrativo porque éste es flexible por lo que da lugar a innovar, mejorar y progresar se considera éstas son algunas de las características que se necesitan que tengan la gestión de las mipymes especialmente de la microempresa para que se desarrolle este sector.*

---

<sup>20</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página167.

*Se recomienda que se trate de lograr que la mayoría de las microempresas se capaciten para usarlo a fin de impulsar el desarrollo del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).*

Esta escuela se soporta en los elementos ó funciones de la administración los cuales interactúan permanentemente y, a pesar de que normalmente se presentan siguiendo un orden planeación, organización, etc. estos constituyen una acción totalizadora en la cual se realizan paralela, conjunta ó independientemente, pero continuamente.

b. Funciones del Proceso Administrativo.

Según Carrillo, Landeros (1982), las funciones del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. De acuerdo con este autor, la mayoría de los autores contemporáneos excluyeron la función de Coordinación debido a que la consideran esencia del proceso y de la propia Administración, como se mencionó anteriormente.

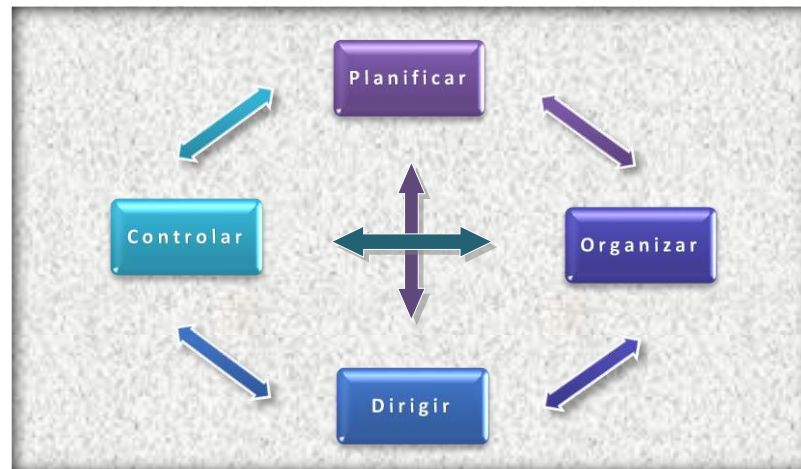
Las funciones del Proceso Administrativo solo tienen que realizarse en un orden definido para emprender una empresa. En dado caso se inicia por la *planificación* del negocio, luego se hace la *organización* administrativa del mismo y se establecen los procedimientos administrativos, seguidamente se define el ejercicio de las actividades del líder y después se establece un método para el control de la administración de la organización ó empresa que

permita hacer correctivos pertinentes y oportunos, cuando sean necesario, y generar la retroalimentación correspondiente.

Durante la gestión de un negocio pueden suceder circunstancias en la que los directivos tienen que reorganizar parte de la organización administrativa, modificar la planificación del negocio, entre otras. Esto hace que se tenga que pasar de una función a otra sin que se lleve un orden en las funciones. Por ejemplo, se podría pasar de la dirección a la organización, del control a la planificación, entre otras.

Figura 3.

### El Proceso Administrativo



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en el libro Metodología y Administración de Ramiro Carrillo Landeros.

A continuación, se presenta una breve descripción de las funciones del Proceso Administrativo.

- (1) Planeación: Esta función consiste en idear una serie de eventos con el propósito de alcanzar resultados previamente determinados. La planeación debe contener objetivos, establecer

cursos de acción alternos, definir estrategias, políticas, proyectos y programas. Se debe elegir la alternativa más factible para lograr los fines que se quieren alcanzar. La planeación establece un vínculo entre el presente y el futuro, permitiendo encaminar el cambio razonadamente. Es un marco de referencia para el desempeño. Favorece la previsión de lo que ocurrirá con un alto grado de seguridad y pone las bases para la evaluación y el control de actividades. Para planificar se inicia con los diagnósticos y pronósticos (predicciones), después se fijan los objetivos y cursos de acción y por último se termina con la toma de decisiones sobre qué hacer, cómo y cuándo realizarlo, quién lo efectuará y de qué manera se controlará.

(2) Organización: La Organización es la función más antigua del proceso administrativo. Es una manifestación social propia de la mayoría de las actividades del ser humano debido a que da soluciones factibles a las exigencias de la interacción entre las personas.

Organizar es acomodar las partes de un todo colocándolas para que funcionen en armonía, de acuerdo con sus objetivos, ubicación y vínculos de cada una. Se fundamenta del criterio de división del trabajo, la cual permite aprovechar las ventajas de la especialización, lo que involucra asignación de actividades para establecer una estructura funcional que concrete los vínculos entre las partes, así como sus ámbitos de acción y decisión, según los

objetivos a alcanzar. Se trata de poner orden o de colocar cada cosa en el lugar más adecuado. Sirve para optimar el conjunto de los esfuerzos individuales debido a que admite que se aumente mucho la contribución individual, más de lo que en proporción ocurriría si se realizara separadamente.

Según Drucker una buena estructura organizacional no garantiza por si sola buenos resultados, pero una estructura inadecuada si garantiza fracaso, Carrillo Landeros (1982). Por lo tanto, la estructura funcional es de primera importancia debido a que por esta se determinan el tipo y número de dependencias que se encargaran del desarrollo de las funciones (departamentación) mediante el análisis, definición, agrupación y asignación de actividades. Esto se realiza, estableciendo relaciones, niveles jerárquicos, la coordinación y comunicación entre estas unidades y precisando los ámbitos de decisión, delimitando el grado de autoridad y responsabilidad con que estas unidades deberán funcionar para lograr sus objetivos.<sup>21</sup>

Para que esto se efectúe es necesario el elemento de apoyo de integración mediante el cual se vinculan los recursos.

La *integración* es la unificación de múltiples elementos de diversa naturaleza cuya coordinación permite coherencia y consistencia en el funcionamiento de un todo.

---

<sup>21</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., pág.169.

Desde el punto de vista administrativo, la *integración* se define como la unión armoniosa y el suministro de los recursos humanos, financieros y materiales indispensables para la ejecución de actividades y la obtención de los objetivos. La integración materializa y pone en marcha las actividades para lograr los propósitos de la organización.

La *integración* comienza con la administración de recursos humanos, después con la administración financiera y concluye con la administración de recursos materiales. La administración de recursos humanos comprende reclutamiento de personal, selección, contratación, evaluación, adiestramiento, etc. La administración financiera es la adquisición, manejo y control del capital, diversos tipos de financiamientos, sistemas de créditos, etc. La administración de recursos materiales se refiere a la adquisición de maquinarias, mobiliario, equipos, materias primas, materiales, manejo de almacén, correspondencia, archivos, dotación de servicios de mantenimiento, vigilancia, mensajería y transportes.<sup>22</sup>

(3) Dirección: Es sinónimo de gobernar, conducir, mandar, encauzar y regir. Es una forma de guiar las acciones a un punto fijado con anterioridad. En administración se identifica con el mando y la supervisión, lo cual implica dar instrucciones y asignar deberes a los subordinados. La dirección es una fase dinámica y cambiante.

---

<sup>22</sup> Metodología y Administración. Op. Cit. páginas 169/170.

Se define como el conjunto de relaciones interpersonales en continua evolución en la que el que dirige un grupo conduce los esfuerzos y motiva a los subordinados con el propósito de que sus actitudes y aptitudes se encaminen conscientemente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Dirigir comprende lograr un determinado comportamiento de los subordinados y que hagan una verdadera contribución a los propósitos del grupo. Requiere que el dirigente haga un ejercicio apropiado del liderazgo, un buen empleo de la comunicación, la motivación y la empatía y que tenga una actitud favorable a la comprensión de los problemas y necesidades del personal.

La empatía da coherencia a los tres factores básicos de la dirección, que son:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Motivación.

Empatía es la forma en que el intelecto de una persona se traslada hacia otro ser, tratando de asumir sus sentimientos, posición y estado de ánimo. Por lo tanto, este es un recurso y aptitud de primer orden para que un dirigente logre tener éxito.

Para muchos autores, la síntesis de la administración se resume

en hacer que otros hagan. Tal suceso corresponde a la dirección.

23

La dirección está vinculada estrechamente con los recursos humanos de la organización. Por ello, una de sus metas más importante es la de conseguir que haya una coordinación eficaz entre los elementos con que se cuenta. Esto hace imprescindible que haya buenos canales para las comunicaciones, a fin de que la transmisión de la información se haga en forma clara, oportuna y expedita para que pueda ser captada por quien la reciba en el sentido, con la intención y contenido con que fue generada, por quien la envió.

El elemento humano es el más importante y complejo en una organización. La realización de las actividades depende en gran medida de su intervención. Por ello, es necesario establecer mecanismos para que el ambiente laboral y las actividades que se realizan causen una actitud positiva al personal hacia su trabajo, para que encuentren en el mismo la posibilidad de satisfacer sus necesidades materiales y también su realización y desarrollo personal, de tal forma que se identifiquen con los propósitos de la organización para que al generar su propio desarrollo contribuya al de ésta.

Los estímulos materiales son pasajeros y su efecto tienden a durar poco, por lo que, entre los estímulos se debe procurar un equilibrio

---

<sup>23</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página 170.

justo para lograr una motivación positiva. Esto debe de ser una de las metas esenciales de la dirección.

El líder debe de tener una aptitud para ponerse en la situación de otra persona. Para ello, debe de tener una gran capacidad para comprender a los demás, para poder interpretar objetivamente sus puntos de vista, aun cuando no esté de acuerdo con ellos.

La función de Dirigir del Proceso Administrativo constituye la esencia misma de la Administración.

- (4) Coordinación: De acuerdo con Carrillo Landeros (1982) la mayoría de los autores ha excluido la función de coordinación porque la consideran esencia tanto del proceso administrativo como de la administración.<sup>24</sup>.

Según Henri Fayol la función de Coordinar se define como ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.<sup>25</sup>

- (5) Control: La función de controlar es una forma de comparar e inspeccionar algo. Es revisar, comprobar y/o regular.

De acuerdo con Carrillo Landeros (1982) en administración, control es el proceso para comprobar que el desarrollo de las actividades se realiza según lo que se ha planeado, durante el cual se señalan las medidas correctivas adecuadas en caso de omisiones y desviaciones (retroalimentación). En el control se deben establecer estándares de operación, unidades de medida y

---

<sup>24</sup> Metodología y Administración. Op. Cit., página165.

<sup>25</sup> Sitio web: Gestipolis.com

normas para la actuación. También se deben determinar puntos estratégicos para valorar las acciones y medir los resultados.

Teóricamente, en esta fase termina el ciclo que comienza con la planeación. Existe una fuerte interacción e interdependencia de las fases del proceso administrativo y esto ocurre con más énfasis en el binomio planeación-control. No se puede concebir el uno sin el otro debido a que la planeación establece las bases para el control y el control retroalimenta a la planeación y le sirve de base para formular nuevos planes. Ejemplo de esto es el presupuesto que constituye un instrumento de planeación en un espacio de tiempo y de control en otro espacio de tiempo.<sup>26</sup>

Indica Carrillo Landeros (1982) que uno de los soportes básicos del control es la información. Con los datos que obtiene de la planificación genera sus propios datos mediante la revisión y medición de lo actuado, en las cuales además se busca saber el avance y el rendimiento para detectar fallas y también se compara los resultados reales con lo que se planeó para regular y orientar las acciones, con el fin de mantener un equilibrio en el que las variaciones, alteraciones y desviaciones no propasen límites aceptables en cuyo caso se deben realizar las correcciones adecuadas y modificar los planes.

Verificar y comparar acciones y resultados permite garantizar el funcionamiento dentro de ciertas medidas, en los cuales se

---

<sup>26</sup> Metodología y Administración. Op. Cit. páginas 172/173.

considera posible alcanzar los objetivos, partiendo de criterios que procedan del costo, calidad y tiempo.

Según Carrillo Landeros (1982) durante su aplicación la fase de control tiene tres momentos, estos son:

- Antes de iniciar las acciones.
- Durante el desarrollo de las actividades.
- Cuando se han obtenido determinados resultados.

Asimismo, indica que las tres etapas esenciales del control, en las que coinciden la mayoría de los autores son:

- Determinación de estándares de operación, normas de actuación y unidades de medida.
- Medición y evaluación de acciones y resultados según los planes iniciales.
- Captación de desviaciones, alteraciones y desajustes para establecer medidas correctivas.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el control tiene vigencia en el presente, en el pasado y en el futuro.

El control no solo señala las fallas actuales y pasadas, sino que previene las futuras fallas potenciales. El control de lo ocurrido debe servir de base para hacer nuevos planes y cuando valora la aptitud de las personas, procesos ó cosas asignadas a la realización de las acciones, demostrando su significado, alcances y limitaciones, establece las bases para lo que se hará en el

futuro, comenzando como un dispositivo de retroalimentación un ciclo nuevo del proceso administrativo.

Resumiendo, se considera que lo más aconsejable para impulsar el desarrollo del sector de las mipymes es lograr que este sector administre sus negocios según la Teoría administrativa y no empíricamente como ha ocurrido tradicionalmente.

Asimismo, se considera conveniente que las mipymes se sirvan de las ventajas que ofrece la Informática para administrar sus negocios especialmente con un programa de ordenador de Base de Datos.

*El hecho de que la mayoría de las corrientes del pensamiento administrativo utilice el Proceso Administrativo directa ó indirectamente como base de sus teorías es un claro indicativo de que éste se reconoce como la forma indicada para realizar la gestión y por lo tanto como la forma adecuada y aceptable para realizar la administración de toda organización ó empresa eficazmente.*

*Es recomendable que las Mipymes administre sus negocios usando el Proceso Administrativo para garantizar que las mismas tengan una gestión eficaz.*

*En la Administración Empírica no se realizan las tareas y/o funciones de la forma más adecuada y conveniente posible. La gestión se realiza de acuerdo con los razonamientos de quienes están administrando. Se pretende que con solo “sentido común” es suficiente para administrar bien. Por ello, la eficacia de la gestión empírica depende básicamente del talento para administrar que pudieran tener los administradores ó de su inteligencia ò sentido común.*

*Se recomienda administrar según la Teoría Administrativa los negocios que son administrados empíricamente, para que no se gestionen únicamente de acuerdo*

*con los criterios de sus administradores y que se basen en normas que han sido comprobadas por la Teoría Administrativa, con el fin de optimizar sus gestiones.*

*Debido a que la mayoría de las corrientes del pensamiento administrativo utilizan directa ó indirectamente el Proceso Administrativo como base de sus teorías administrativa se pueden concluir en que el Proceso Administrativo es el pilar principal en que se fundamenta la Ciencia de la Administración.*

*Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) haga un curso de capacitación sobre el Proceso Administrativo.*

### Capítulo III. **Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).**

De acuerdo al Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009, el sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) está regido por la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Según la misma fuente, esta entidad gubernamental es una institución descentralizada del Nivel Operativo Ejecutor del Órgano Ejecutivo y pertenece al Sector Industrias, Comercio y Turismo del Sector Público de Panamá.

#### I. El Sector Empresarial de Panamá.

El Sector Empresarial de Panamá está compuesto por la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) y por las grandes empresas.

La micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) se clasifican de acuerdo a sus ingresos anuales. Las empresas que tiene ingresos hasta B/.150,000.00 son micro empresas, con ingresos desde B/.150,000.01 hasta B/.1,000,000.00 son pequeñas empresas y las que obtienen desde B/.1,000,000.01 hasta B/.2,500,000.00 son medianas empresas.

El universo del sector empresarial de Panamá consta de 307,186 empresas aproximadamente de las cuales 2,587 son grandes empresas y 304,600 aproximadamente son micro, pequeña y mediana empresa (mipymes).

El Sector Empresarial de Panamá se divide en empresas formales y empresas informales.

#### A. Empresas Formales.

Las empresas formales son las que hacen su Aviso de Operación y/o registran sus negocios en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI),

de acuerdo a la normativa legal correspondiente, adquiriendo con esto un estado legal.

Según la actualización en el año 2,006, del censo del año 2,000, el universo de las empresas formales del país es de 52,186 empresas. De estas, 2,587 son grandes empresas, lo cual representa solo el 3.3 % del total de las empresas formales.

El otro 96.7 % de las empresas formales (49,600) son micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). De estas, el 3.63 % aproximadamente (1,800) son medianas empresas, el 18.95 % aproximadamente (9,400) son pequeñas empresas y el 77.42% aproximadamente (38,400) son micro empresas.

#### B. Empresas Informales.

Las empresas informales por el contrario no hacen Aviso de Operación en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), motivo por el cual no tienen un estado legalizado.

Existen más de 255,000 micro empresas informales en el sector empresarial de Panamá, las cuales constituyen las mipymes informales.

Son aproximadamente 52,186 empresas formales y 255,000 empresas informales aproximadamente. <sup>1</sup>

Del universo de las mipymes, 49,600 aproximadamente son mipymes formales (16%) y aproximadamente 255,000 son mipymes informales (84%). <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Murillo, Luis Carlos, Lic., Jefe del Departamento de Capacitación Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Panamá 19 de enero de 2,012.

<sup>2</sup> Ibis.

La gran mayoría de las mipymes son micro empresas las cuales suman 293,400 micro empresas formales e informales aproximadamente. De estas, aproximadamente 38,400 son micro empresas formales y 255,000 aproximadamente micro empresas informales. El 13.09% son micro empresas formales y el 86.91% aproximadamente son micro empresas informales.

Cuadro No. 6.

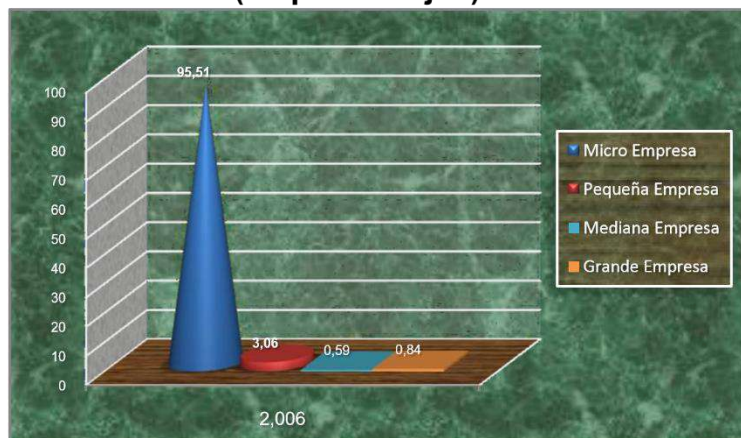
**Distribución del Universo de las  
Empresas de Panamá al año 2,006.**

<u>Clasificación</u>	<b>2,006</b>	
	<u>Cantidad</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Micro Empresa</b>	<b>293,400</b>	<b>95.51</b>
Formales	38,400	12.50
Informales	255,000	83.01
<b>Pequeña Empresa</b>	<b>9,400</b>	<b>3.06</b>
Formales	9,400	3.06
<b>Mediana Empresa</b>	<b>1,800</b>	<b>0.59</b>
Formales	1,800	0.59
<b>Grande Empresa</b>	<b>2,586</b>	<b>0.84</b>
Formales	2,586	0.84
<b>Total de Empresas</b>	<b>307,186</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en la actualización al año 2,006, del censo sobre los Establecimientos Comerciales del año 2,000

Gráfico No. 3.

**Distribución del Universo de las Empresas de Panamá al año 2,006.**  
(en porcentajes)



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a la actualización al año 2,006, del censo sobre los Establecimientos Comerciales del año 2,000.

Del universo de las empresas, el 16.99% aproximadamente son empresas formales y el 83.01% son empresas informales. Todas las pequeñas, medianas y grandes empresas son empresas formales y la gran mayoría de micro empresas son empresas informales.

El 99.16 % aproximadamente (304,600) del universo de las empresas de Panamá son micro, pequeña y mediana empresas (mipymes) y el 0.84% aproximadamente (2,586) son grandes empresas. Estas cifras muestran que el sector empresarial de Panamá está subdesarrollado ya que es demasiado bajo el porcentaje de las grandes empresas lo cual hace suponer que la mediana empresa es muy poco lo que logra crecer lo suficiente para convertirse en grandes empresas y que los inversionistas no se animan hacer inversiones considerables en las medianas empresas para convertirlas en grandes empresas.

El hecho de que, del total del sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes), sea muy bajo el porcentaje de la mediana empresa (0.59%) aproximadamente, que el porcentaje de las pequeñas empresas sea de 3.06% aproximadamente, lo cual es bajo también, que sea demasiado alto el porcentaje de la micro empresa (95.51%) aproximadamente y que de la totalidad de la micro empresa (formales e informales) el 84% aproximadamente sean micro empresas informales confirma que el sector de la economía de las mipymes está sub desarrollado.

## II. Actividad Emprendedora Temprana (TEA).

El estudio de investigación Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el proyecto más importante de investigación internacional para medir la actividad emprendedora temprana en muchos países, el cual se realiza mediante encuestas representativas a la población adulta y entrevistas a especialistas y expertos locales.<sup>3</sup>

La Actividad Emprendedora Temprana (TEA) es la actividad realizada por los emprendedores nacientes más los emprendedores nuevos.

Emprendedores nacientes son las personas que en el momento de la entrevista, en los últimos 12 meses, han realizado acciones para el establecimiento de un negocio nuevo ya sea para sí mismos ó para su jefe y emprendedores nuevos se refiere a las personas que tenían un negocio

---

<sup>3</sup> Lorenzo, Manuel, Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009, Acelerador de Empresas de Panamá de la Fundación Ciudad del Saber, 2009, pág. 3.

ya establecido de 3.5 años ó menos de existencia cuando fueron entrevistados para este estudio. <sup>4</sup>

#### A. Situación Durante el Año 2,009.

Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor (Gem) del 2,009 en Panamá hay una actitud favorable al emprendimiento. El 68% de los entrevistados considera deseable emprender un negocio, el 63% piensa que reúne los requisitos (conocimientos, habilidades y experiencia) para emprender un negocio.

Sin embargo, únicamente el 14% piensa emprender en los próximos 3 años y solo el 4% mantiene negocios con más de 3.5 años de vida. <sup>5</sup>

De acuerdo a la encuesta realizada por IPSOS, para Gem 2,009, el 9.6% de los panameños estaban realizando una actividad emprendedora temprana.

##### 1. Motivos para la Actividad.

El 59% estuvo impulsado por la identificación de una oportunidad de negocio ó sea que eran emprendedores por oportunidad y el 41% por la necesidad ó falta de empleos estables por lo que estos eran emprendedores por necesidad.

Además, según la mencionada encuesta IPSOS el 30% de la actividad emprendedora temprana estuvo motivada por tener una mayor independencia y el 56% por aumentar ingresos.

---

<sup>4</sup> Memoria de Ampyme de 2,011, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ministra de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Lic. Giselle Murillo, gestión 2,011, Artpía Impresores. Panamá, 2,011, pág. 66.

<sup>5</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009. Op. Cit., página 6.

## 2. Tipos de Negocios.

Según el estudio Gem 2,009, el 29% de estos negocios es de alimentos, el 9% de servicios profesionales, el 8% de ventas de artículos no perecederos, el 7% de transporte, el 6% de bienes y raíces, el 5% de venta de productos perecederos, el 16% en construcción, taller, peluquería y estética y agropecuarios (4% cada uno), 6% en artesanías y varios servicios (3% cada uno), el 8% en venta ó empaque de mercancía seca al mayoreo, buhonería al detal, venta de equipos y maquinarias para el hogar, Car Wash (2% cada uno), el 4% en taller de refrigeración y mantenimiento, guarderías/estudiante, venta de productos nutricionales, Cyber café/comunicaciones (1% cada uno) y un 2% en otros.

El 90% corresponde a servicios y comercio; 66% a servicios y 24% a comercio. Del otro 10%, el 4% corresponde a manufactura, 4% a actividad primaria y 2% a otros. <sup>6</sup>

## 3. Otros Factores Relevantes.

Otros datos de importancia revela que el 60 % de los negocios no ofrecen productos ó servicios nuevos ó desconocidos, que el 79% usa tecnologías de más de 5 años de existencia, que la edad promedio de los consultados es de 34.5 años y que el 60% de los emprendedores tiene algún tipo de empleo adicional.

---

<sup>6</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009. Op. Cit., página 24.

## B. Circunstancias en el Año 2,011.

Según Gem 2,011, el 46.1% de los encuestados consideraban que había oportunidad para emprender, el 63.7 % se consideraban capacitados para emprender, el 14.0 % consideraba que reunía los requisitos para ser emprendedor, y el 20.9 de los encuestados tenía intenciones de emprender.<sup>7</sup>

Indica Gem 2,011 que había un 12.0% de emprendurismo naciente, 9.1% de emprendedores nuevos, 20.8% de emprendedurismo temprano (TEA), 6.0% de negocios establecidos.

De acuerdo a Gem 2,011, Panamá continúa en la etapa de economía impulsada por la eficiencia.

El hecho que en el año 2,011 todavía se tenía una economía impulsada por la eficiencia, indica que todavía no se había alcanzado el desarrollo socio económico del país ya que los países desarrollados se encuentran en la etapa siguiente de la economía ó sea la etapa de economía impulsada por la innovación.<sup>8</sup>

### 1. Motivos para la Actividad.

De acuerdo a Gem 2,011 los motivos para la actividad emprendedora temprana fueron por necesidad y oportunidad. El 26.9% de los negocios fueron creados por necesidad y el 40.5% de los negocios fueron establecidos por oportunidad.

---

<sup>7</sup> Donna J. Kelley, Babson College de Estados Unidos, Slavica Singer de University Tun Abdul Razak de Malaysia, Mike Herrington de la Universidad del Desarrollo de Chile, Global Entrepreneurship Monitor, 2,011 Global Report, 2,012.

<sup>8</sup> Memoria de Ampyme de 2,011. Op. cit., página 65 y 66.

En el año 2,011 el desempleo había disminuido, lo que explica que los negocios creados por necesidad también disminuyeran respecto al año 2,009 en un 14.10% aproximadamente.

## 2. Otros Factores Importantes.

Según el estudio de investigación internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2,011 hubo 2.1% de negocios que cerraron.

La evolución de la actividad emprendedora del año 2,009 al año 2,011 es evidente especialmente en el aumento de emprendedores nuevos. Sin embargo las empresas establecidas no prosperaron mucho.<sup>9</sup>

Cuadro No. 7.

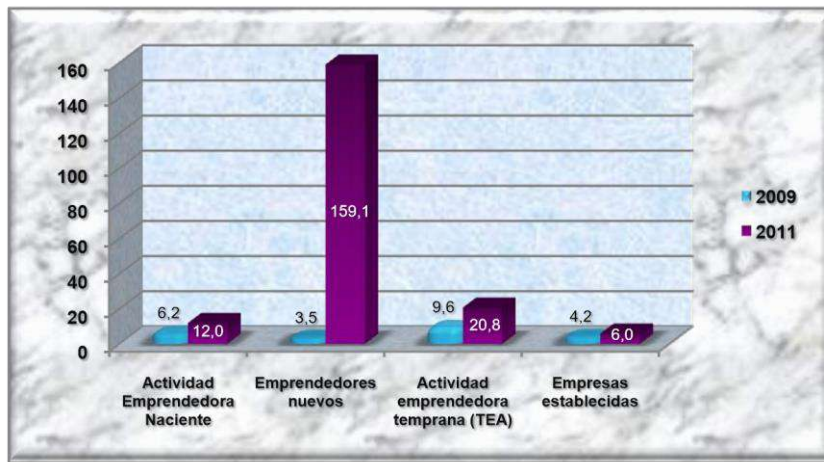
Actividad Emprendedora del Año 2, 009 al Año 2,011		
<u>Clasificación</u>	<u>2,009</u>	<u>2,011</u>
Actividad Emprendedora Naciente	6,2	12,0
Emprendedores Nuevos	3,5	159,1
Actividad Emprendedora Temprana (TEA)	9,6	20,8
Empresas Establecidas	4,2	6,0

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en la Memoria de Ampyme 2,011.

<sup>9</sup> Memoria de Ampyme de 2,011. Op. cit., página 66.

Gráfico No. 4.

### Actividad Emprendedora según Gem 2,009 y Gem 2,011



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a la Memoria de Ampyme 2,011.

De acuerdo a Gem 2,009 el 14% tenía intenciones de emprender y según Gem 2,011 el 20.9% tenía esta intención. Conforme a Gem 2,011 aumentó en un 6.9 % la intención de emprender respecto a Gem 2,009.

Esto es un indicativo que la gestión de Ampyme estuvo logrando motivar a la población hacia el emprendurismo durante ese período.

### III. Condiciones de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

La situación actual del sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) se caracteriza por carencias fundamentales que trascienden las competencias de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Por ello, es necesaria la participación y/o colaboración de otras entidades como la Secretaría de Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), Cable & Wireless, entre otras.

## A. Inscripciones en Ampyme.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es la entidad encargada del sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes). Para recibir sus servicios las mipymes deben de inscribirse en esta entidad. Tanto las mipymes formales como las mipymes informales, indistintamente, pueden inscribirse y beneficiarse de sus servicios. Sin embargo, por excepción a la regla, Ampyme ayuda a algunas micro empresas informales aunque no estén inscritas a las cuales invita a inscribirse y a formalizarse.<sup>10</sup>

### 1. Inscripciones Durante el Año 2,010.

En el año 2,010 se registraron 18,863 mipymes en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Hubo un aumento importante de 10,786 mipymes que se inscribieron más que en el año anterior el cual se relaciona principalmente con la creación de la Ley 72 del 9 de noviembre de 2,009 porque esta ley eximía del pago del impuesto sobre la renta, por dos años, a las empresas registradas en Ampyme.<sup>11</sup>

De las 18,863 mipymes inscritas en el año 2,010 en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), 7,967 fueron

---

<sup>10</sup> de González, Mayela Ing., Directora del Centro de Emprendimiento y Empresarial de la Autoridad de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Panamá 31 de julio de 2,012.

<sup>11</sup> Informe Económico y Social de 2,010, presentado al Excelentísimo Presidente de la República por el Señor Ministro de Economía y Finanzas, Señor Frank De Lima, Elaborado y Publicado por la Dirección de Análisis Económico y Social, impreso en la Sección del Reproducción del Ministro de Economía y Finanzas, Panamá, 2,010, página 52.

mipymes formales y 10,896 mipymes informales.<sup>12</sup>

## 2. Inscripciones en el Año 2,011.

Durante el año 2,011 se inscribieron en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) 17,207 mipymes de las cuales 5,395 eran mipymes formales y 11,812 mipymes informales. Se inscribieron 1,656 empresas menos que el año anterior ó sea un 9% menos de inscripciones lo cual se vincula a las circunstancias que habían en el país en que muchas micro empresas fueron subcontratadas principalmente para grandes proyectos con lo cual obtuvieron remuneraciones mejores que los ingresos que generaban con el autoempleo mediante estas micro empresas.<sup>38</sup>

Se presume que las mipymes formales no estaban satisfechas con los servicios de Ampyme ya que a las mipymes formales les resulta más provechoso estar inscrito en Ampyme que a las mipymes informales porque las mipymes formales inscritas en Ampyme pueden obtener financiamiento con las entidades financieras inscritas en Ampyme para este fin y/o respaldo de esta entidad gubernamental, del 60% al 80%, para obtener financiamiento mientras que las mipymes informales no son sujetas de créditos.

---

<sup>12</sup> Informe Económico y Social de 2,011, presentado al Excelentísimo Presidente de la República por el Señor Ministro de Economía y Finanzas, Señor Frank De Lima, Elaborado y Publicado por la Dirección de Análisis Económico y Social, impreso en la Sección del Reproducción del Ministro de Economía y Finanzas, Panamá, 2,011, página 61.

<sup>38</sup> Ibid, página 60/61.

### 3. Inscripciones del Año 2,012.

En el año 2,012 se inscribieron en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) 13,988 mipymes. De estas, 3,830 eran mipymes formales y 10,158 mipymes informales. Fueron 6,219 menos que el año 2,011 ó sea un 18.7% menos de inscripciones durante este año.

Se inscribieron más mipymes informales que formales. Fueron 10,158 mipymes informales ó el 72.6% del total de mipymes inscritas y 3,830 mipymes formales ó el 27.4% del total de las inscripciones.

Se presume que esto se debió a que aumentaron las oportunidades de empleo con mejores condiciones y remuneraciones lo cual probablemente se consideraba mejor opción que tener que esforzarse en impulsar un negocio.

Sin embargo, siguió aumentando la cantidad de inscripciones después de la vigencia de la mencionada Ley 72 la cual ha incentivado parcialmente la formalidad y favorecido la incursión en diversas actividades económicas principalmente.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Informe Económico y Social de 2,012, presentado al Excelentísimo Presidente de la República por el Señor Ministro de Economía y Finanzas, Señor Frank De Lima, Elaborado y Publicado por la Dirección de Análisis Económico y Social, impreso en la Sección del Reproducción del Ministro de Economía y Finanzas, Panamá, 2,012, página 49.

Cuadro No. 8.

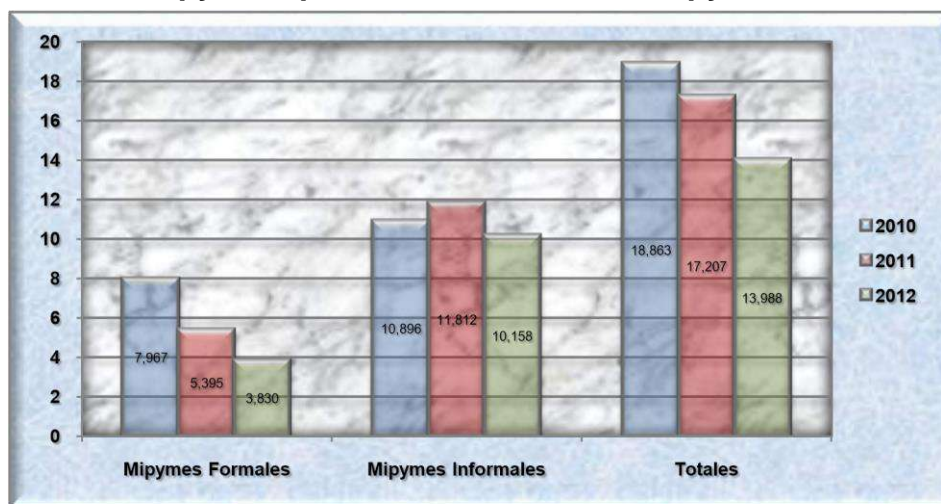
### Inscripciones de Mipymes en Ampyme

Clasificación	Años		
	2,010	2,011	2,012
Mipymes Formales	7,967	5,395	3,830
Mipymes Informales	10,896	11,812	10,158
<b>Totales</b>	<b>18,863</b>	<b>17,207</b>	<b>13,988</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a los Informes Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del 2,010 al 2,012.

Gráfico No. 5.

### Mipymes que se Inscribieron en Ampyme



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a los Informes Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del 2,010 al 2,012.

Como se mencionó antes, durante el período comprendido entre el 2,010 al 2,012 varió el número de inscripciones de mipymes en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

Respecto a las inscripciones de las mipymes formales, en el año 2,011 hubo 25 % aproximadamente menos mipymes formales que se

inscribieron que en el año 2,010 (1,462) y en el año 2,012 fueron 12 % menos de mipymes formales inscritas que en el año 2,011 (472). En cuanto a las mipymes informales, en el año 2,011 hubo 25 % más inscripciones que el año anterior (1,926) y en el año 2,012 hubo 8 % más inscripciones que en el año 2,011 (801).

Paradójicamente, en el mismo porcentaje que disminuyeron las inscripciones de las mipymes formales en el año 2,011 respecto al año 2,010, aumentaron las inscripciones de las mipymes informales. A partir de la cantidad de las inscripciones del primer año, del período que se está considerando, respecto a los años anteriores, las variaciones en las inscripciones fueron de 4,137 menos inscripciones de mipymes formales y 738 menos inscripciones de mipymes informales, totalizando 4,875 menos inscripciones de mipymes formales e informales.

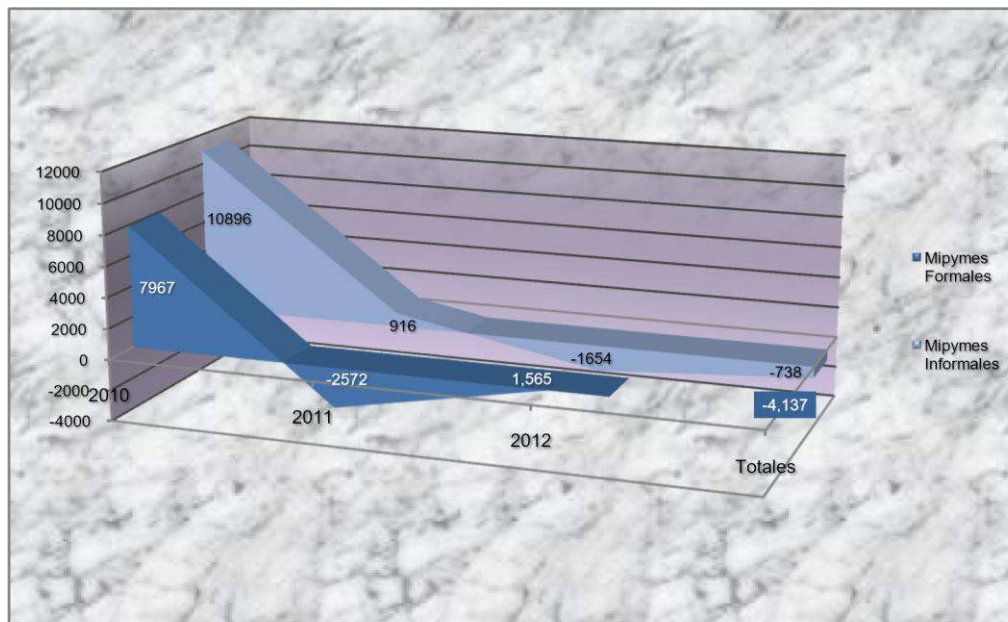
Cuadro No. 9.

<b>Variaciones en las Inscripciones del 2,010 al 2,012 Respecto a los años Anteriores.</b>				
<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>2,010</u></b>	<b><u>2,011</u></b>	<b><u>2,012</u></b>	<b><u>Total</u></b>
Mipymes Formales	7,967	-2,572	-1565	-4,137
Mipymes Informales	10,896	916	-1,654	-738

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en los Informes Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del año 2,010 al año 2,012.

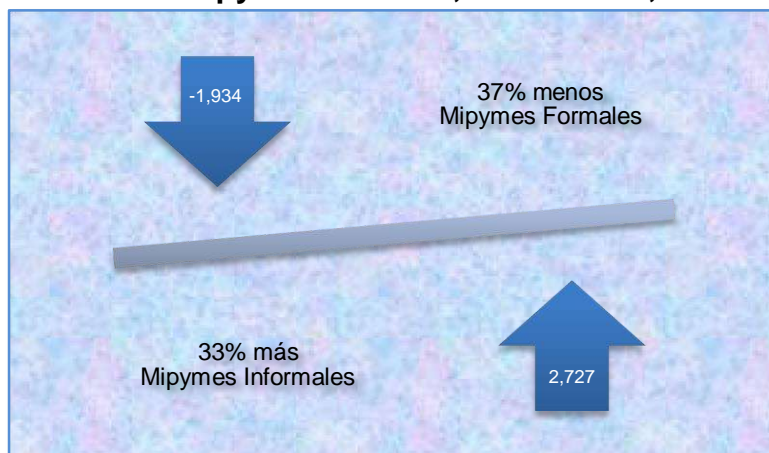
Gráfico No. 6.

### Variaciones de las Inscripciones en Ampyme de las Mipymes del Año 2,010 al Año 2,012



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en los Informes Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del año 2,010 al año 2,012.

### Diferencia en las Inscripciones de las Mipymes en Ampyme del Año 2,010 al Año 2,012



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en los Informes Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del año 2,010 al año 2,012.

*La gestión de Ampyme se basó en ayudar a una gran cantidad de mipymes y no en la calidad de la ayuda que se daba por lo que se considera que su gestión fue deficiente ó ineficaz.*

*Se recomienda que Ampyme dé prioridad a las mipymes formales, porque éstas si son sujetas de créditos y por lo tanto pueden conseguir financiamiento por lo que pudieran aprovechar mejor la ayuda de Ampyme para impulsa sus negocios.*

En el año 2,012 se inscribieron 3,219 (18.7%) empresas menos que en el año anterior lo que se supone que podría deberse al aumento de oportunidades a empleos con mejores condiciones y salarios y con prestaciones laborales.<sup>14</sup>

En Ampyme se trata de persuadir a los propietarios de mipymes informales, inscritas en esta entidad, de que se formalicen, instruyéndoles sobre el asunto y sobre la conveniencia de formalizarse.<sup>15</sup>

*El hecho de que disminuyeran las inscripciones de las mipymes en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), en el período investigado, es un indicativo de que la gestión de esta entidad gubernamental fue ineficaz ó por lo menos no fue lo suficientemente eficaz.*

*Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) mejore su gestión del sector de las mipymes*

---

<sup>14</sup> Informe Económico y Social de 2,012. Op. Cit., página 49.

<sup>15</sup> de González, Mayela Ing., Op. Cit. 31 de julio de 2,012.

*haciendo las modificaciones que sean necesaria en algunos de sus programas institucionales ó en su conjunto de programas.*

## B. Principales Dificultades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Algunos de los factores que más obstaculizan el desarrollo del sector de las mipymes son la falta de suficientes ingresos para publicidad y adquisición de lo último en tecnología, la insuficiencia de recursos importantes como infraestructura comercial y profesional, transferencia de investigación y desarrollo (I+D) e impedimentos para que la micro empresa informal pueda acceder a financiamiento.

### 1. Comunicaciones del Sector.

Con la venta del 51% de las acciones del Estado de la entonces única organización telefónica que había en Panamá los servicios de telefonía fija residenciales y comerciales se encarecieron drásticamente y con este motivo muchas mipymes perdieron sus líneas comerciales de teléfono fijo, en tiempos en que no se contaba con telefonía celular. Aún después que entró la telefonía celular, no se podía contar mucho con este servicio para fines comerciales ya que el mismo era inicialmente muy caro tanto para los negocios pequeños como para sus clientes ó clientes potenciales.

El servicio de telefonía fija comercial es de vital importancia para los negocios ya que este servicio es útil para relacionarse con proveedores y clientes, cotizar precios, investigar sobre servicios públicos y privados para negocios, entre otros.

Según el Informe Económico y Social 2,012, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las líneas de teléfonos fijas en operación aumentaron 14.3% en comparación con el año anterior, cuando eran 640,057 de las cuales 63,9% eran residenciales y 36.1% comerciales. Las líneas comerciales, tuvieron un aumento del 50.5% sumando 230,842 líneas lo cual se atribuye a que las operadoras de este servicio están ofreciendo paquetes de líneas telefónicas comerciales fijas con otros servicios de comunicación como lo es el Internet. Esto se refiere a todo el sector empresarial, no solo a las mipymes.

No obstante, para las mipymes es difícil contar con este recurso, aunque para la publicidad se necesita tener teléfono fijo para comunicarse con los clientes potenciales que se interesen por lo que se anuncia, porque deben restringir las llamadas salientes ya que éstas salen caras.

En el sondeo por teléfono que se hizo en el corregimiento de Curundú en diciembre de 2,011, un 50 % aproximadamente de las mipymes de ese corregimiento habían perdido sus líneas telefónicas.<sup>16</sup>

## 2. Publicidad de las Mipymes.

En el mundo de los negocios, la publicidad es de vital importancia debido a que constituye principalmente el vínculo entre los negocios y los clientes potenciales. Si los negocios no se dan a conocer mediante

---

<sup>16</sup> de Domínguez, Rosa, Sondeo de la Situación Administrativa de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Corregimiento de Curundú. Panamá, diciembre de 2,011.

la publicidad, no logran adquirir suficientes clientes para sostenerse en el tiempo.

Pero, la publicidad suele ser muy costosa por lo que a las mipymes les resulta difícil pagarla ya que la gran mayoría de éstas son micro empresas.

Ampyme está planeando hacer un usuario en Facebook, con enlaces e hipervínculos, para que las mipymes puedan hacer sus promociones mediante este recurso y para relacionarse con los usuarios de esta entidad.<sup>17</sup>

*Es necesario que el Estado dé ayuda para publicidad a las mipymes especialmente a las que dependen básicamente de ésta para su gestión.*

*Convendría que el Estado subsidie a negocios formales que dependan básicamente de la publicidad y que generen B/.10,000.00 al año ó menos, por un tiempo, hasta logra consolidarlos. Estos subsidios serían para hacer publicidad con regularidad ó para hacer campaña publicitaria para dar a conocer el negocio y sus productos ó servicios en los medios de comunicación social.*

*También podría concedérsele más espacio al sitio web de Ampyme para darle oportunidad de poner páginas web gratis a las mipymes que lo ameriten de acuerdo a sus actividades. Asimismo para poner clasificados y anuncios con gráficos gratis a todas las mipymes que*

---

<sup>17</sup> de González, Mayela Ing., Op. Cit. 31 de julio de 2,012.

*estén inscritas en esa entidad y requieran de esto para conseguir clientes.*

### 3. Insuficiencia de Recursos de las Mipymes del Grupo de las (TEA).

Para el desarrollo de la actividad emprendedora temprana (TEA) es necesario que estas cuenten con infraestructura profesional, transferencia de investigación y desarrollo (I+D), entre otros.

Aunque en la actualidad se cuenta con la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), entidad gubernamental que presta servicios de transferencia de investigación y desarrollo (I+D), todavía estos servicios no son suficientes debido a que esta entidad fue creada recientemente.

#### a. Carencia de Infraestructura Comercial y Profesional.

De acuerdo a entrevistas hechas en el estudio Gem 2,009, a expertos en emprendurismo entre los cuales hay expertos en finanzas, políticas públicas, infraestructura comercial y profesional, educación, mercado, normas sociales y culturales, entre otros, el 52% opinó a favor de que hay suficiente proveedores, consultores y subcontratistas para apoyar a las empresas nuevas y en crecimiento, el 30% opinó lo contrario, un 16% ni a favor ni en contra y el resto en las otras categorías que son *no lo sabe* y *no aplica*.

En cuanto a que si las mipymes del grupo de las TEA tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratistas el 36 % opinó desfavorablemente, el 21 % a favor, el 43 % ni a favor ni en contra y el resto en las demás categorías.

Con respecto a que si estas empresas pueden acceder fácilmente a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal el 30 % opino desfavorablemente, el 38 % opino a favor, el 32% ni a favor ni en contra y el resto en las otras categorías.

En la misma entrevista hecha a expertos en emprendurismo, sobre el hecho de que las empresas nuevas y en crecimiento puedan asumir el coste de subcontratistas, proveedores y consultores, el 68% opinó desfavorablemente, el 11 % opinó a favor, el 21 % ni a favor ni en contra y el resto en las demás categorías.

Por último, en cuanto a que si dichas empresas tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios como apertura de cuentas corrientes y transacciones comerciales el 43 % opino a favor, el 23 % opinó desfavorablemente, 34% ni a favor ni en contra y el resto en las demás categorías.<sup>18</sup>

---

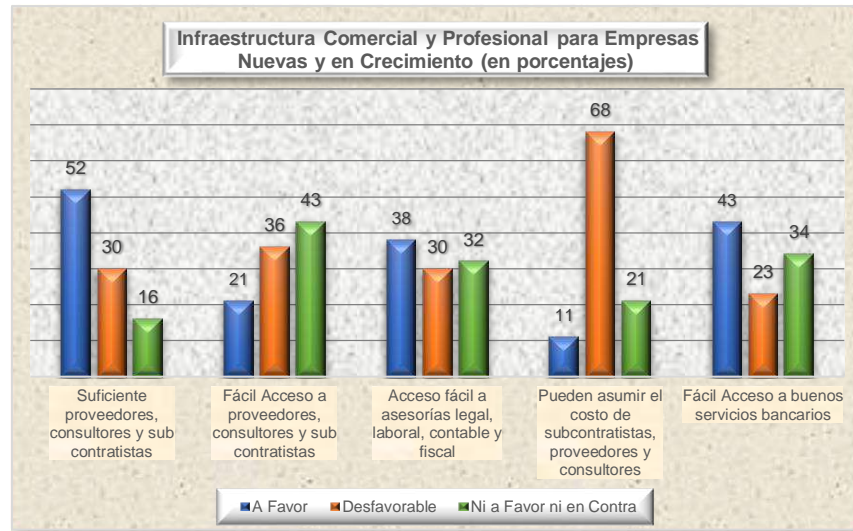
<sup>18</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009, Op. Cit., página 40.

Cuadro No. 10.

<b>Infraestructura Comercial y Profesional para Empresas Nuevas y en Crecimiento</b>			
<u>Descripción</u>	<u>A Favor</u>	<u>Desfavorablemente</u>	<u>Ni a Favor ni en Contra</u>
Suficiente proveedores, consultores y sub contratistas.	52	30	16
Fácil acceso a proveedores, consultores y sub contratistas.	21	36	43
Acceso fácil a asesorías legal, laboral, contable y fiscal.	38	30	32
Pueden asumir el costo de subcontratistas, proveedores y consultores.	11	68	21
Fácil acceso a buenos servicios bancarios.	43	23	34

Elaborado por: Rosa de Domínguez basado en base a Gem 2,009.

Gráfico No. 7.



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base a Gem 2,009.

Algunas de las consultorías que presta la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), las cuales están disponibles para ser bajadas, en el sitio web de esta entidad gubernamental son: Fortalecimiento Técnico Empresarial del Sector Agroindustrial de las mypes del Área oeste de la Provincia de Panamá, Asistencia Técnica para Instruir a Emprendedores a Nivel Nacional sobre el Manejo Financiero y Contable de sus Negocios, entre otros.

Se considera que con estas asesorías técnicas que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) da a las mipymes se está trabajando para superar la insuficiente infraestructura profesional, sin embargo la misma es escasa en asesoría administrativa y legal. Esta

última no es suficiente debido a la falta de recursos económicos.<sup>19</sup>

*Ampyme no da buena asesoría a las mipymes ya que las asesorías principales que éstas necesitan son, además de la asesoría financiera, la asesoría administrativa y la asesoría legal y éstas son dadas por dicha entidad de forma superficial e insuficiente, respectivamente.*

*Se recomienda mejorar la asesoría administrativa en general especialmente incluyendo aspectos sobre la organización administrativa de los negocios y aumentar la asesoría legal que se brinda.*

b. Escasez de Transferencia de Investigación y Desarrollo (I+D).

Según Gem 2,009 entre las principales dificultades para emprender en Panamá estaban la falta de políticas y estructuras para la transferencia de investigación y desarrollo a empresas en formación.<sup>20</sup>

La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) cuenta en su estructura administrativa, con una Dirección de Investigación y Desarrollo (I+D) la cual tiene la misión de robustecer la capacidad nacional para hacer investigaciones científicas, generar conocimientos y facilitar la transferencia de tecnología. Por ello, se considera que se está procurando superar

---

<sup>19</sup> de González, Mayela, Ing., Op. Cit., Panamá 31 de julio de 2,012.

<sup>20</sup> Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009. Op. Cit., página 7.

esa escasez de transferencia de investigación y desarrollo en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) desde esta entidad gubernamental.

### 3. Adquisición de las Últimas Tecnologías.

Debido a los altos costos de las últimas tecnologías, la micro y pequeña empresa (mypes) no la pueden adquirir, por lo que no se pueden valer de las ventajas que éstas ofrecen, y por ello, se les dificulta ser competitivos y consiguientemente prosperar.

Entre los beneficios de la entrada en vigencia del TLC entre Panamá y Estados Unidos están los de poder adquirir insumos, maquinaria y tecnología a precios más bajos, lo cual se espera que contribuya a que las mypes puedan adquirir las nuevas tecnologías.<sup>48</sup> Empero, se considera que, aún con esta ayuda, habrán muchas micro empresas que no podrán adquirirlas debido a que generan pocos ingresos.

### C. Acceso a Financiamiento de la Micro Empresa Informal.

Pese a que las micro empresas informales constituye la gran mayoría del sector de las mipymes, éstas no tienen acceso a financiamiento debido a su situación legal ya que las entidades financieras tienen en sus normas como uno de los requisitos para hacer préstamos que los negocios sean formales ó que estén registrados en la entidad gubernamental correspondiente.

<sup>48</sup> Congreso de EE.UU Aprueba TPC, Hablando de Comercio, volumen 11, Panamá, 2,011, página 6.

#### Capítulo IV. Gestión del Sector de la Economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

De acuerdo al Título X sobre “La Economía Nacional”, artículo 282, de la Constitución Política de la República de Panamá existen entidades gubernamentales que gestionan el sector empresarial, el cual está formado principalmente por la micro, pequeña y mediana empresa (MYPYMES) y por las grandes empresas, con el objeto de orientar, dirigir, reglamentar, entre otros, a este sector con el fin de acrecentar la riqueza del país y asegurar que sus beneficios lleguen a la mayor parte de la población.

En dicha gestión, unas entidades administran el sector empresarial, otras apoyan la gestión y algunas se relacionan con este sector, en parte de sus funciones.

Unas de estas entidades pertenecen al gobierno central, otras son entidades descentralizadas y algunas son entidades que pertenecen a gobiernos locales.

Empero, por lo extenso del tema, este trabajo de investigación solo se ocupará de las principales entidades que gestionan, apoyan y se relacionan con el sector, del sector empresarial, de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MYPYMES). Ver anexo No. 1. Ver anexo No. 2.

##### I. Entidades Gubernamentales que Gestionan el Sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

El sector de la economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), como sector de la economía, se gestiona en el Órgano Ejecutivo.

Las entidades gubernamentales que gestionan este sector son la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) se encarga del sector de las mipymes y de las grandes empresas del sector agropecuario y la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) se encarga del resto del sector de las mipymes.

A. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) está adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). La misma es representada ante el Organo Ejecutivo a través de este ministerio. Por ello, las propuestas para hacer los programas de Ampyme se hacen, en el Consejo de Gabinete, por conducto del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).<sup>1</sup>

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es una entidad autónoma. Fue creada para fomentar el desarrollo del sector de la economía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) mediante la política nacional de estímulo y fortalecimiento del sector para que contribuya con la generación de empleos, el crecimiento económico y una mejor distribución de los ingresos del país.<sup>2</sup>

Esta entidad gubernamental pertenece al Sector Industrias, Comercio y Turismo. Se relaciona intrasectorialmente con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de

---

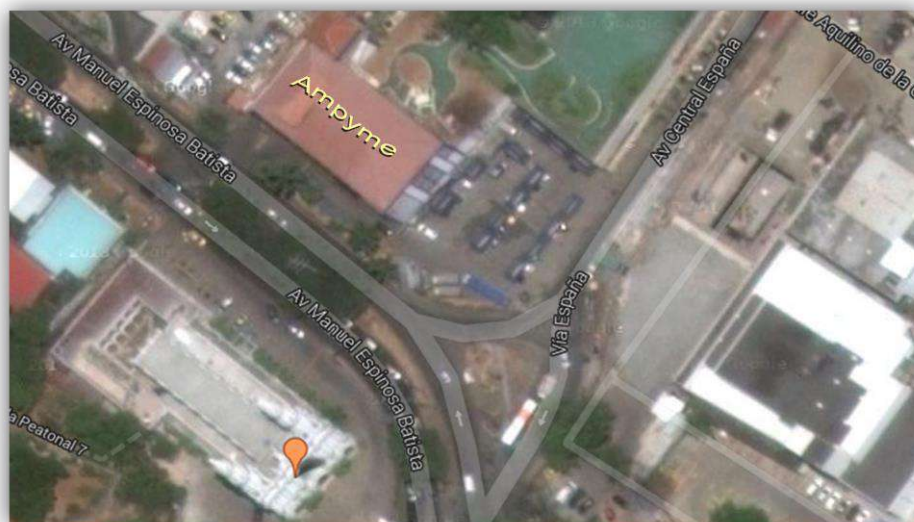
<sup>1</sup>Khan, Aliana, Lic., Asesora del Vice Ministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 6 de julio de 2,012.

<sup>2</sup>Mejía R., Aurelio A., Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2009, publicado por la Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas, III edición, Panamá, 2009, página 365.

la Competencia (ACODECO), Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), Zona Libre de Colón y la Zona Franca de Barú.<sup>3</sup>

Esta entidad gubernamental está estratégicamente ubicada para facilitar sus servicios a los usuarios. La misma se encuentra en la Vía España, avenida central de la ciudad capital, con acceso inmediato a la estación de la Iglesia del Carmen del metro de Panamá.

Foto No. 1. Vista Satélite de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, localizando y copiando esta vista de la sección de mapas de la página web: [www.google.com](http://www.google.com)

Ampyme ayuda principalmente a la micro y pequeña empresa (mypes).

Las medianas empresas reciben otro tipo de ayuda, ya que éstas no necesitan de ayudas fundamentales como las mypes.

Ampyme no puede invertir mucho en la mediana empresa por falta de recursos y porque éstas no son la prioridad del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES). Para ayudarlas se van a

---

<sup>3</sup> Ibid, página 375.

articular los actores para los servicios de las mismas. Un ejemplo es que se les conseguirá certificaciones de calidad que les permitan calificar bien para negociar. Se articularan todas las oportunidades para esto. <sup>4</sup>

#### 1. Antecedentes Históricos.

El sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) se encargó inicialmente al Departamento de Pequeñas Empresas de la Dirección de Comercio del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) hasta el año 2,000.

Debido a la importancia del sector, se creó una entidad gubernamental especialmente para que atendiera a este sector para poder darle una atención más especializada, dicha entidad es la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).<sup>5</sup>

Sin embargo, por ser las mipymes parte de la empresa privada y constituir la mayor parte de la misma, las mipymes no se extrajeron completamente del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) por lo que este ministerio también tiene programas para ese sector especialmente para los negocios de artesanías y los que exportan sus productos.

#### 2. Base Legal.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme) fue creada mediante la Ley No. 8 de mayo de 2,000, como una institución

---

<sup>4</sup> González, Mayela Ing., Directora de la Dirección de Emprendimiento Empresarial de la Autoridad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, Panamá 31 de julio de 2,012.

<sup>5</sup> De Gracia, Bruno Ing., Jefe del Departamento de Estudios y Programación del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 6 de julio de 2,012.

descentralizada adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Esta ley fue publicada en la Gaceta Oficial No. 24.064 del 31 de mayo de 2,000.

Con la Ley No. 33 del 25 de julio de 2,000 se dicta normas para el fomento a la creación y al desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES). Esta fue publicada en la Gaceta Oficial No. 24.106 del 28 de julio de 2,000.

El 9 de noviembre del año 2,009 se hace la Ley No. 72 la cual reforma la Ley No. 8 de 2,000 y la Ley No. 33 de 2,000 la cual fue publicada en la Gaceta Oficial No. 26.404 del 11 de noviembre de 2,009.<sup>6</sup>

### 3. Funciones Principales.

Las funciones principales de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) son:

- ◆ Propiciar la divulgación de mecanismos y oportunidades de negocios.
- ◆ Mejorar la condiciones marco y del entorno para facilitar negocios rentables y la creación de empresas nuevas.
- ◆ Promover el desarrollo de servicios financieros y no financieros especialmente de desarrollo empresarial para mejorar la competitividad de las mipymes.
- ◆ Facilitar información orientada a mejorar el intercambio comercial, ampliar mercados y sobre el sector micro financiero. Para ello, debe proveer estadísticas, información sobre oportunidades de negocios,

---

<sup>6</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009, Op. Cit., página 410.

mercados, nuevos productos, procesos innovadores, legislación, entre otros.

- ◆ Facilitar soporte técnico y financiero para el desarrollo de las mipymes.
- ◆ Desarrollar programas y proyectos financieros creando mecanismos de financiamiento para las mipymes.
- ◆ Facilitar el soporte técnico y financiero para que los municipios promuevan el desarrollo económico local haciendo énfasis en la promoción de las mipymes y la generación de empleo.
- ◆ Estimular la agremiación, la asociatividad productiva de las mipymes y promover articulaciones empresariales para facilitar el desarrollo del sector.
- ◆ Desarrollar metodología para la gestión empresarial dirigida al sector de las mipymes.<sup>7</sup>

Este conjunto de funciones constituye la base de la gestión del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

#### 4. Estructura Administrativa.

La estructura administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) está formada por 5 direcciones, una dependencia de Informática y una dependencia de Recursos Humanos, las cuales están a nivel de dirección también, de acuerdo al

---

<sup>7</sup> Gaceta Oficial Digital No. 26707-B. Por el cual se adopta y aprueba la Estructura Organizativa y el Manual de Organización y Funciones de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (AMPYME). Panamá, 24 de enero de 2011. Páginas 17/19.

organigrama de esta entidad gubernamental. Ver Organigrama No.1.

a. Anomalías en la Estructura Administrativa.

En esta estructura administrativa existen anomalías como dependencias sin estructurar, falta de departamentos que son necesarios, entre otras.

Entre las anomalías que existen en la estructura administrativa de esta entidad están principalmente las de la Dirección de Administración y la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial. También, hay fallas en la Dirección de Finanzas, la Unidad de Informática y la Oficina Institucional de Recursos Humanos.

(1) Dirección de Administración.

La Dirección de Administración carece de algunas dependencias que corresponden a esta dirección, las cuales están ubicadas en otro lugar. Estas son la Oficina Institucional de Recursos Humanos, que está a como una dirección y el Departamento de Presupuesto el cual está bajo la Dirección de Finanzas.

Además, la Dirección de Administración no tiene Departamento de Planificación y Control de la gestión institucional y tampoco cuenta con un Departamento de Desarrollo Institucional que se encargue de mantener debidamente actualizados el organigrama y los manuales administrativos, principalmente.

(2) Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.

La Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial atiende la gran mayoría de los programas y proyectos de esta entidad gubernamental.

De acuerdo a lo que indica la Memoria 2,011 (págs. 40/68) de esta entidad gubernamental, están mal distribuidas las funciones de dos departamentos de la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial, por lo que se considera que esta dirección está mal estructurada. Dichos departamentos son: el Departamento de Asistencia Técnica y Capacitación y el Departamento Programas y Proyectos Especiales.

Además esta dirección carece de una dependencia administrativa que de capacitación mediante Internet ya que no son pocos los micro empresarios que no pueden asistir a cursos de capacitación presenciales, especialmente, debido a los tranques vehiculares.

(3) Dirección de Finanzas.

En esta dirección no debe estar el Departamento de Presupuesto porque el presupuesto forma parte de la planificación del trabajo de la institución. Además, no es conveniente centralizar todo lo concerniente al recurso económico en una sola dirección ya que esto podría propiciar corrupción.

(4) Oficina Institucional de Recursos Humanos y Unidad de Informática.

Aunque están a nivel de dirección, es evidente que tienen poco volumen de trabajo ya que no están estructuradas. Además, las funciones de la Oficina Institucional de Recursos Humanos forman parte de la Administración de esta entidad por lo que no debe estar como una dependencia aparte de la Dirección de Administración.

*La estructura administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es inadecuada ya que la Dirección de Administración esta incompleta, el departamento de Presupuesto no debe estar en la Dirección de Finanzas y la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial está mal estructurada.*

*Es recomendable reestructurar esta entidad gubernamental adicionando tres gerencias bajo la Dirección de Administración, dos gerencias a la Dirección de Finanzas y trasladando el Departamento de Presupuesto a la Dirección de Administración y adicionando dos gerencias bajo la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.*

*La Dirección de Administración se limita a atender asuntos complementarios de la administración de esta entidad gubernamental lo cual desvirtúa la esencia de la Teoría Administrativa.*

*Se recomienda reestructurar la Dirección de Administración para que cumpla su cometido sustrayendo el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas para ponerlo en la Dirección de*

*Administración, colocando en esta dirección la Oficina Institucional de Recursos Humanos y se recomienda convertir la Unidad de Informática en un departamento de la Gerencia de Archivos, Informática y Mantenimiento de la Dirección de Administración.*

b. Propuesta para Reorganizar la Entidad.

Por considerarlo necesario, se propone reestructurar esta entidad gubernamental reformando la Dirección Administrativa, la Dirección de Finanzas y la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial. Para ello se propone crear dos gerencias en la Dirección Administrativa, tres gerencias a la Dirección Servicios de Desarrollo Empresarial y dos gerencias bajo la Dirección de Finanzas para efectuar más adecuadamente las funciones que realiza esta entidad y distribuir mejor los volúmenes de trabajo.

(1) Dirección de Administración.

La Dirección de Administración, bajo la Sub Dirección General tiene 4 departamentos: Departamento de Compras, Departamento de Archivo y Correspondencia, Departamento de Mantenimiento y Departamento de Transporte.

Se propone reestructurar esta dirección creándole dos gerencias e incluyéndole la Unidad de Informática y la Oficina de Recursos Humanos como sección y departamento, respectivamente.

Dichas gerencias tendrían los nombres de Gerencia Administrativa, Gerencia de Registros y Mantenimiento.

i. Gerencia Administrativa.

A esta gerencia se le crearían dos departamentos nuevos y la Oficina Institucional de Recursos humanos pasaría a ser un tercer departamento de esta gerencia. Los departamentos nuevos serían el Departamento de Planificación y Control y el Departamento de Desarrollo Institucional.

Al Departamento de Planificación y Control, se pasaría el Departamento de Compras como una sección con el nombre de Sección de Compras. Las funciones del Departamento de Presupuesto serían asignadas a otra nueva sección de éste departamento con el nombre de Sección de Planificación. El Departamento de Planificación y Control tendría una tercera sección con el nombre de Sección de Control.

Se considera que las funciones del departamento de Presupuesto no deben estar bajo la Dirección de Finanzas como un departamento sino bajo la Sección de Planificación del Departamento de Planificación y Control, de la Gerencia Administrativa, en la Dirección de Administración porque el presupuesto forma parte de la planificación, la cual es una función administrativa.

El Departamento de Desarrollo Institucional se encargaría principalmente de mantener actualizados el organigrama y los manuales administrativos. Este departamento tendría 2

secciones con los nombres de Sección de Organización y Sección de Procedimientos Administrativos.

La Sección de Organización se encargaría de mantener actualizados el organigrama y el Manual de Funciones y de los otros aspectos de la organización de la institución como la distribución de los espacios, iluminación, entre otros.

La Sección de Procedimientos Administrativos se encargaría de mantener actualizado el ó los manuales de Procedimientos Administrativos principalmente.

El Departamento de Recursos Humanos tendría 2 secciones con los nombres de Sección de Reclutamiento, Sección y Evaluación y Sección de Adiestramiento.

ii. Gerencia de Archivos, Informática y Mantenimiento.

Esta gerencia tendría tres departamentos: el Departamento de Archivos y Correspondencia, el Departamento de Informática y el Departamento de Mantenimiento y Transporte.

En el Departamento de Informática, se agregarían las funciones del departamento de Registro Empresarial, de la Dirección de Desarrollo Empresarial, en una sección, con el nombre de Sección de Registros Empresariales.

En el Departamento de Mantenimiento y Transporte, el Departamento de Transporte pasaría a ser una sección con el nombre de Sección de Transporte.

El Departamento de Mantenimiento y Transporte también tendría una sección para mantenimiento con el nombre de Sección de Mantenimiento.

(2) Dirección de Finanzas.

En esta dirección se crearían dos gerencias bajo los nombres de Gerencia de Contabilidad y Gerencia de Tesorería.

i. Gerencia de Contabilidad.

Esta gerencia podría tener dos departamentos: el Departamento de Contabilidad y el Departamento de Contratos. El Departamento de Contabilidad tendría las mismas funciones y el Departamento de Contratos se ocuparía de la gestión de todo lo referente a los contratos de la institución.

ii. Gerencia de Tesorería.

Estaría formada por dos departamentos: el Departamento de Tesorería y el Departamento de Inversiones.

El Departamento de Tesorería tendría las mismas funciones que tiene actualmente a excepción de las funciones sobre las inversiones y los contratos.

El Departamento de Inversiones tendría las funciones referentes a las inversiones y a los contratos.

(3) Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Esta dirección está bajo la Sub-Dirección General y cuenta con 3 departamentos. Estos son: Departamento de Registro

Empresarial, Departamento de Asistencia Técnica y Capacitación y el Departamento de Programas y Proyectos Especiales.

La mayoría de los programas y proyectos que presta esta entidad gubernamental, se gestionan a través de estos dos últimos departamentos, por lo que se considera que estos departamentos tienen un volumen de trabajo excesivo.

Por ello, se considera que se debe reestructurar esta dirección creando tres gerencias con los nombres Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación, Gerencia de Programas y Proyectos y Gerencia de Fomento Comercial, cada una con tres departamentos.

i. Gerencia de Asistencia Técnica y Capacitación.

Tendría las funciones que tiene actualmente el Departamento de Asistencia Técnica y Capacitación de la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial y algunas funciones nuevas.

Esta gerencia tendría dos departamentos: Departamento de Asistencia Técnica y el Departamento de Capacitación.

El Departamento de Asistencia Técnica tendría 3 secciones con los nombres de Sección de Asistencia Legal, Sección de Asistencia Administrativa que se ocuparía de asesorar en temas como Planificación, Organización, Procedimientos Administrativos, entre otros y la Sección de Asistencia Comercial que daría asistencia en asuntos como crédito,

mercadeo, publicidad, calidad de productos ó servicios, competencia, entre otros.

El Departamento de Capacitación tendría las mismas funciones y se le agregarían cursos en línea.

Estaría compuesto por dos secciones con los nombres de Sección de Cursos Presenciales y la Sección de Cursos en Línea, la cual sería una sección nueva que se encargaría de dictar los cursos de capacitación, en línea, para aquellos usuarios que les resulte difícil asistir a los cursos de capacitación presenciales.

ii. Gerencia de Programas y Proyectos.

Esta gerencia se formaría con las funciones del Departamento de Programas y Proyectos Especiales de la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Tendría tres departamentos con los siguientes nombres: Departamento de Programas y Proyectos de Inversión Institucional, Departamento de Programas y Proyectos de Inversión Interinstitucional y el Departamento de Programas y Proyectos de Fuentes Internacionales no Reembolsables.

El Departamento de Programas y Proyectos de Inversión Institucional tendría dos secciones con los nombres de Sección de Proyectos y Sección de Programas.

iii. Gerencia de Fomento Comercial.

Esta sería una nueva dependencia que se ocuparía de promover relaciones comerciales entre las mipymes y entre las grandes empresas y las mipymes.

También fomentaría las agremiaciones y asociaciones entre las mipymes ya que, aunque estas funciones ya existen, no están siendo atendidas desde dependencias que se dediquen a las mismas de forma especial, como amerita dada la importancia de las mismas para el desarrollo del sector de las mipymes.

La Gerencia de Fomento Comercial podría tener tres departamentos con los nombres de Departamento de Relaciones Comerciales entre Mipymes, Departamento de Relaciones Comerciales entre Mipymes y las Grandes Empresas y el Departamento de Agremiaciones y Asociaciones Comerciales.

En el organigrama propuesto para esta entidad gubernamental solo se muestran los cambios propuestos a la estructura del organigrama de esta entidad gubernamental. Ver Organigrama No. 2.

(4) Oficina Institucional de Recursos Humanos y Unidad de Informática.

La administración de Recursos Humanos forma parte de la administración de la institución. Por ello, se propone incluirla en la Dirección de Administración, Bajo la Gerencia Administrativa

como un departamento con el nombre de Departamentos de Recursos Humanos el cual estaría dividido en la Sección de Reclutamiento, Selección y Evaluación y en la Sección de Adiestramiento.

#### 6. Agencias Regionales.

Ampyme cuenta con 14 agencias regionales en todo el país. Estas son: Changuinola en Bocas del Toro, Barú en Chiriquí, David, Coclé, Colón, Darién, Herrera, Los Santos, Bella Vista y Bethania en Panamá Metro, San Miguelito, Panamá Este, 24 de Diciembre, Chorrera, Panamá Oeste y Veraguas.<sup>8</sup>

#### 7. Programas y Proyectos.

La Autoridad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) tiene cualquier cantidad de programas y proyectos para ayudar al sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) los cuales se han agrupado en Proyectos Básicos, Programa de Capacitación y Asistencia Técnica y el Programa de Proyectos Especiales.

Esta entidad gubernamental publica en los medios de comunicación social los servicios que presta a fin de que los propietarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) tengan conocimiento de que pueden contar con estos servicios.

---

<sup>8</sup> Memoria 2,011, presentada al Presidente de la República a través del Ministerio de Comercio e Industrias por la Ministra de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), sobre su gestión durante el año 2,011, impresa en Artpía Impresores, Panamá, 2,011, página 75.

El 90% aproximadamente de las mipymes que están inscritas en Ampyme son microempresas.<sup>9</sup>

Para poder beneficiarse de uno de estos programas los propietarios de negocios formales deben de inscribir sus negocios en Ampyme. Sin embargo, dicha inscripción no es indispensable para los propietarios de negocios informales, quienes se benefician de estos programas independientemente de que estén ó no inscritos. No obstante, se trata de persuadirlos para que se inscriban en Ampyme.<sup>10</sup>

Los requisitos para inscribirse en Ampyme, de acuerdo a la disposición legal vigente son:

- ◆ Completar el formulario de solicitud de inscripción.
- ◆ Copia simple de la cédula de identidad personal, en el caso de persona natural, que deberá ser de nacionalidad panameña.
- ◆ Copia simple del pasaporte y visa de residente, en el caso de que el representante legal de la empresa solicitante sea extranjero (a).
- ◆ Copia simple del Aviso de Operación, el cual deberá describir las actividades comerciales ejercidas por el solicitante.
- ◆ Copia simple del Certificado de Registro Público de Panamá, en caso de persona jurídica (con una vigencia no mayor de tres (3) meses de haber sido expedida).
- ◆ Las actividades exceptuadas a obtener Aviso de Operación de Acuerdo a la ley 5 de 2,007, deberán presentar para su registro copia

---

<sup>9</sup> Murillo, Luis Carlos, Jefe del Departamento de Capacitación Empresarial. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), Panamá 19 de enero de 2,012.

<sup>10</sup> González, Mayela de, Ing., Op. Cit., Panamá 31 de julio de 2,012.

del documento expedido por el Ministerio de Comercio e Industria (MICI) que acredita la excepción.

- ◆ Copia de la última declaración de renta, ó carta del Contador que certifique la facturación anual (se exceptúan las empresas de reciente constitución).

a. Programas Básicos.

Ampyme cuenta con cuatro programas que sirven de base para iniciar negocios y para impulsar negocios existentes que necesitan ayuda económica para desarrollarse ó prosperar. Estos programas son: Capital Semilla, Micro Crédito, Garantía de Préstamos y Mi Primera Oportunidad.

(1) Programa de Capital Semilla.

Este programa es un fideicomiso para microcrédito para promover el mercado de la micro finanzas a nivel nacional con el fin de ayudar a crecimiento económico del país.

El microcrédito es un préstamo por un monto pequeño pero con condiciones diferentes a las de la banca tradicional. Todas las entidades financieras que están afiliadas a Ampyme dan micro créditos. Ampyme da garantía parcial para estos microcréditos. El resto lo debe garantizar el cliente para lo cual se acepta de garantía todo objeto que tenga valor monetario.

El programa Fidemicro Panamá otorga líneas de créditos a los operadores de micro finanzas para que den financiamiento a las microempresas.

Este fideicomiso tiene la función de banca de segundo piso, dando recursos financieros a operadoras de primer piso, las que usan estos recursos, bajo su riesgo, para realizar préstamos en el sector de la micro y pequeña empresa (mypes).

La administración de este fideicomiso está a cargo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), R.L., la cual se realiza de conformidad con los términos y las instrucciones del Fideicomitente (AMPYME).

Las entidades que se encuentran adscritas al programa son:

- ◆ Microserfin.
- ◆ Procaja.
- ◆ Banco Delta.
- ◆ Corporación Nacional de Créditos y Cobros.<sup>11</sup>

## (2) Programa de Microcrédito.

Este programa es un fideicomiso para microcrédito para promover el mercado de la micro finanzas a nivel nacional con el fin de ayudar a crecimiento económico del país.

El microcrédito es un préstamo por un monto pequeño pero con condiciones diferentes a las de la banca tradicional. Todas las entidades financieras que están afiliadas a Ampyme dan micro créditos. Ampyme da garantía parcial para estos microcréditos. El resto lo debe garantizar el cliente para lo cual se acepta de garantía todo objeto que tenga valor monetario.

---

<sup>11</sup> Mayela, González, Op. Cit., Panamá 31 de julio de 2,012.

El programa Fidemicro Panamá otorga líneas de créditos a los operadores de micro finanzas para que den financiamiento a las microempresas.

Este fideicomiso tiene la función de banca de segundo piso, dando recursos financieros a operadoras de primer piso, las que usan estos recursos, bajo su riesgo, para realizar préstamos en el sector de la micro y pequeña empresa (mypes).

La administración de este fideicomiso está a cargo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), R.L., la cual se realiza de conformidad con los términos y las instrucciones del Fideicomitente (AMPYME).

Las entidades que se encuentran adscritas al programa son:

- ◆ Microserfin.
- ◆ Procaja.
- ◆ Banco Delta.
- ◆ Corporación Nacional de Créditos y Cobros.<sup>12</sup>

### (3) Programa de Garantía de Préstamos.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) respalda los financiamientos que hacen las entidades financieras adscritas esta entidad a las mipymes que están inscritas en Ampyme. Dicho respaldo va desde el 60% al 80% de los financiamientos. El porcentaje de dicho respaldo depende de las actividades que realicen estos negocios como sigue:

---

<sup>12</sup> Mayela, González, Op. Cit., Panamá 31 de julio de 2,012.

■ A las empresas del sector servicio ó comercio el 60 %.

■ Para las empresas del sector industrial el 70%.

■ En el sector agro, turismo ó artesanías el 80%.

El resto deberá ser respaldado por la empresa que solicita el préstamo.<sup>13</sup>

#### (4) Programa Mi Primera Oportunidad.

El Programa Mi Primera Oportunidad es un programa a nivel nacional para desarrollar las capacidades laborales y empresariales de los jóvenes de 18 a 29 años para disminuir el desempleo juvenil y fomentar la creación de empresas.

Inicialmente este programa se realizaba en el Ministerio de Trabajo y Bienestar Laboral (MITRADEL) y después fué transferido a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

Consiste en 40 horas de formación en habilidades y destrezas para la vida laboral y 20 horas de formación empresarial y financiamiento de ideas de negocios.

Una vez terminada la capacitación se les hace un test vocacional para determinar sus aptitudes y clasificarlos en una de las dos modalidades siguientes:

❖ Aprendiz especialista: se refiere a los jóvenes que son insertados en el mercado laboral, los cuales reciben en el sitio

---

<sup>13</sup>Murillo, Luis Carlos, Op. Cit., Panamá 19 de enero de 2,012.

de trabajo que se les asigna 160 horas de aprendizaje y especialización.

- ❖ **Gestión empresarial:** esta modalidad es para jóvenes con ideas de negocio a los cuales se les orienta sobre la presentación de planes de negocio y para solicitar financiamiento a través de las herramientas disponibles tales como: capital semilla, kits o herramientas de trabajo, garantías de préstamo y micro crédito.

Los jóvenes sólo pueden ser elegidos para una de estas modalidades. En ambas se realiza monitoreo y seguimiento laboral ó acompañamiento empresarial.

Además, estos jóvenes reciben beneficios adicionales:

- ◆ Cobertura de un seguro colectivo contra accidentes personales durante la duración del programa.
- ◆ Vale de alimentación de B/ 60.00.
- ◆ Estipendio para inserción laboral de B/ 300.00 durante un mes para la modalidad aprendiz especialista.
- ◆ Opción de financiamiento para iniciar negocio para la modalidad de gestión empresarial.

Durante el año 2,012 se destinaron B/.21,052,670 en el Programa Mi Primera Oportunidad.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Memoria de Trabajo 2,012 de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), 2,012, Op. Cit., página 21.

Cuando las mipymes se inscriben en Ampyme deben elegir entre estos 4 tipos de programas básicos.

En la disposición legal vigente se indica que no se admite inscripción en el registro empresarial de Ampyme a los que ejercen profesiones liberales a título individual ó mediante sociedades civiles ya que estos no se consideran comercio. Tampoco a las sociedades y asociaciones sin fines de lucro.<sup>15</sup>

b. Programa de Capacitación y Asistencia Técnica.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme) da cursos de capacitación a las mipymes mediante el Departamento de Capacitación Empresarial, el cual está ubicado bajo la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Este Programa da capacitación y asistencia técnica a los dueños de mipymes especialmente a los que tienen sus negocios inscritos en Ampyme. Asimismo, este programa se da a emprendedores que no han inscrito sus negocios en esta entidad.

Se dictan cursos en temas como Administración de Negocios, Técnicas de Mercadeo, Registros Contables, Cálculo de Costos, Flujo de Caja y Aspectos Legales de una Empresa.

---

<sup>15</sup> Asamblea Nacional de Panamá, Resolución Administrativa No. 009-2012 / DAL (de 2 de octubre de 2012), por la cual se establecen los requisitos para la inscripción en el registro empresarial, Gaceta No. 27165, artículo tercero, Panamá, 2,012, página 2.

Los cursos son genéricos, de 40 horas, tiempo en que los participantes además aprenden a elaborar correctamente un Plan de Negocio.<sup>16</sup>

Sin embargo, Ampyme no cuenta con un curso sobre la organización administrativa.<sup>17</sup> Tampoco tiene ningún curso sobre el Proceso Administrativo.

*La capacitación que reciben los propietarios de mipymes se limita a la planificación del negocio, no así a la organización del mismo. No se les instruye sobre el Proceso Administrativo y casi todos los conocimientos que se les imparten están relacionados con las finanzas del negocio.*

*Se recomienda que además de enseñar hacer un Plan de Negocios se debe dar un curso sobre el Proceso Administrativo, teórico práctico, para que las mipymes obtengan una formación básica en gestión e inicien ó tengan negocios planificados y organizados. Estos cursos deberían ser presenciales, por módulos ó a través de la página web de esta entidad, para facilitar la asistencia.*

Anteriormente había otras entidades gubernamentales que ayudaban a capacitar a los propietarios y/o administradores de las mipymes. Estas eran el Inadeth y el Senadys.

Actualmente todas las capacitaciones se han centralizado en Ampyme, en el Departamento de Capacitación Empresarial. Para

---

<sup>16</sup>Murillo, Luis Carlos, Op. Cit., Panamá 19 de enero de 2,012.

<sup>17</sup>Murillo, Luis Carlos, Op. Cit., Panamá 19 de enero de 2,012.

ello, se le transfirieron a Ampyme las partidas de los presupuestos correspondientes de las mencionadas entidades gubernamentales.

*La gestión de Ampyme es ineficaz debido a que el 90 % aproximadamente de sus servicios se prestan a micro empresas informales, servicios que no son suficientes para que prosperen. Además, éstas empresas no pueden invertir dinero para impulsarse porque no son sujetas de créditos.*

*Se recomienda exigirle a las microempresas informales, que requieren de los servicios de Ampyme, que se formalicen y se inscriban en esta entidad para poder recibir tales beneficios.*

*También, se recomienda ayudar prioritariamente a la micro empresa formal, ya que éstas pueden reforzar la ayuda recibida de Ampyme con préstamos.*

*Asimismo, se recomienda que haya prioridad en ayudar a las pequeñas empresas ya que, si se les ayuda a prosperar, éstas serían las mipymes que más podrían contribuir al empleo.*

El Programa de Capacitación y Asistencia Técnica está compuesto por varios proyectos. Estos son:

(1) Proyecto de Capacitación Empresarial.

Se dará curso de capacitación para que el emprendedor aprenda hacer un plan de negocio que sea factible.

Los beneficiados deberán cumplir algunos requisitos como ser panameño ó residente permanente, mayor de 18 años, aprobar

evaluación psicológica de aptitud empresarial, inscribirse en Ampyme, entre otros.<sup>18</sup>

## (2) Proyecto Centro de Asistencia Técnica Empresarial.

Este proyecto da asistencia técnica a micro y pequeñas empresas (mypes) y a emprendedores.

“AMPYME contratará a prestadores de servicios de desarrollo empresarial, los cuales asistirán a un número determinado de clientes en grupos de aproximadamente treinta (30) emprendedores”.<sup>19</sup>

Para recibir la asistencia técnica, los propietarios y/o administradores de mypes van a las instalaciones del Centro de Emprendimiento de Ampyme y se reúnen con profesionales quienes le dan dicha asistencia en mesas que tienen instaladas en este centro especialmente para esto.

El servicio técnico legal que se da en este centro es completo pero limitado principalmente porque es costoso y también porque se considera que no es muy ético que se ayude a una empresa a demandar a otra empresa, debido a la naturaleza de las funciones de Ampyme.<sup>20</sup>

## (3) Otros Proyectos.

Existen además otros proyectos sobre diversos asuntos relacionados con el sector de la mipymes. Estos son:

---

<sup>18</sup> Op. Cit., página 23.

<sup>19</sup> Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., Página 23.

<sup>20</sup> González, Mayela, Ing., Op. Cit., Panamá 31 de julio de 2,012.

(a) Fortalecimiento de Entidades Microfinancieras.

Consiste en aumentar y consolidar la oferta de servicios de microfinanzas, fortificando a las operadoras del primer piso, para facilitar el desarrollo del mercado de las microfinancieras, con el objeto de expandir y consolidar la oferta de sus servicios.

(b) Sistema de Incubación para el Desarrollo Empresarial en la República de Panamá.

Este proyecto, el cual es dirigido a emprendedores universitarios, desarrolla un sistema articulado de incubación sostenible entre universidad, empresa y Estado, que favorezca el fomento empresarial, nuevas inversiones, el desarrollo de regiones, empleo, entre otros.

Incuba negocios emprendedores y negocios existentes. Habilita incubadoras de empresas en la Universidad de Panamá, Universidad Tecnología de Panamá, Centro Regional Universitario de Azuero y en la Universidad Latina de Panamá.

La incubadora de empresa cuenta con un fondo concursable de capital semilla para apoyar la puesta en marcha de empresas incubadas y acelera empresas y post incuba en las

siguientes áreas: agroindustria, artesanías, turismo sostenible, base tecnológica y negocios.<sup>21</sup>

(c) Proyecto Oportunidad de Negocios, Plantas Móviles.

Este es un proyecto especial que brinda capacitación teórica práctica, en plantas móviles, en tecnologías agroindustriales, en deshidratados, belleza, conservas, productos elaborados a base de tubérculos y frutas, lácteos, panaderías, entre otros.<sup>22</sup>

Asimismo, capacita en la elaboración de planes de negocios rentables de modalidades individuales y/o asociativas y en administración de empresas.

Además, otorga equipos y accesorios a emprendedores y empresarios, mediante concurso, a los que hagan los mejores planes de negocio.

(d) Proyecto de Cultura Empresarial.

El Proyecto de Cultura Empresarial es un proyecto que forma a estudiantes del último año de bachillerato ó educación técnica en cultura empresarial.<sup>23</sup> Este proyecto tiene el objetivo de que los estudiantes consideren como una opción de carrera la empresa y el auto empleo.

---

<sup>21</sup> Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., Página 34.

<sup>22</sup> Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., Página 25.

<sup>23</sup> Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., página 31.

c. Programa de Proyectos Especiales.

Este es un programa de ayuda para favorecer a la micro y pequeña empresa (mypes) y clases marginadas, en alianza con organizaciones públicas, extranjeras ó de beneficencia.

Está compuesto de cuatro proyectos: Centro Empresarial y de Emprendimiento, el Diplomado del Recurso Humano para la Implementación de los Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa, el Proyecto Familias Emprendedoras y el Proyecto de Inclusión Socioeconómica de las Personas con Discapacidad y sus Familias.<sup>24</sup>

(1) Proyecto para Favorecer a la Micro y Pequeña Empresa.

Este proyecto es para crear micro y pequeña empresas (MYPES) y/o promover su desarrollo.

(a) Centro Empresarial y de Emprendimiento (CEEa).

Tiene el objetivo de formar a emprendedores y empresarios para crear ó mejorar sus negocios. Cuenta con 20 cursos presenciales y on-line los cuales componen un programa de cursos que permiten formarles en todas las áreas clave de la empresa en temas como gestión empresarial, ventas, control de gastos, entre otros.

---

<sup>24</sup> Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., Página 39.

(b) Diplomado del Recurso Humano para la Implementación de los Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa.

AMPYME, el Centro Regional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE), el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad de Texas en San Antonio y la Asociación de Centros de Pequeños Negocios de los Estados Unidos de América (SBDC), realizaron el Primer Diplomado sobre “Centros de desarrollo de la micro y pequeña empresa en Panamá”

Este diplomado consiste en capacitar recurso humano para implementar los centros de desarrollo empresarial.

Los participantes también fueron preparados para dar asesorías y capacitación a los empresarios enfocadas en negocios nacionales, mercadotecnia, comercio exterior, entre otros.

(2) Proyectos para Apoyar a Clases Marginadas.

Estos proyectos se hicieron para ayudar a las clases marginadas a establecer negocios que les ayuden al sostenerse.

(a) Proyecto Familias Emprendedoras.

Es un proyecto entre Casa Esperanza y Ampyme. Da ayuda a familias en extrema pobreza para crear negocios para mejorar su situación económica con la finalidad de contribuir al alivio de la pobreza y de erradicar el trabajo infantil en

Panamá. Se benefician a familias de Panamá, Colón, Coclé, Veraguas, Chiriquí y la Comarca Ngabé Buglé.

(b) Proyecto Famiempresas.

El Proyecto de Inclusión Socioeconómica de las Personas con Discapacidad y sus Familias ó Famiempresas, como se conoce, es un proyecto entre la Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS) y la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

Este proyecto propicio y capacita a las personas con discapacidad y sus familias, que viven en áreas rurales, urbano marginales y de difícil acceso para que hagan huertos caseros y pequeñas empresas familiares de sectores agropecuarios, comerciales y de servicios, con el fin de lograr su inserción al sistema productivo del país, principalmente. Se les asesora y otorga un subsidio como capital semilla para iniciar cada microempresa.

8. Otros Servicios.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) presta otros servicios para ayudar al sector de las mipymes. Estos son: Ampymercado y Ampyme en tu Comunidad.

(a) Ferias de Ampymercado.

Ampymercado es un programa ferial para dar oportunidad que las micro empresas que están inscritas en esta entidad exhiban y vendan directamente sus productos y servicios, para lo cual no

tienen que pagar nada. Las ferias incluyen eventos artísticos para atraer al público.

Esta actividad se realiza los fines de semana; sábado y domingo de 9:00a.m. a 5:00p.m., en los estacionamientos de la sede de la entidad, para lo cual se mantienen habilitado 70 estacionamientos.

Las microempresas que participan, ofrecen al público que asiste precios bajos en alimentos, artesanías, entre otros.<sup>25</sup>

(b) Ampyme en tu Comunidad.

Consiste en visitas que hacen funcionarios de esta institución a las comunidades para promover sus servicios e invitar personalmente a sus habitantes a emprender negocios.

9. Presupuestos de Inversión del año 2,010 al año 2,012.

Los presupuestos de inversión durante el período del año 2,010 al año 2,012 estaban formado por 5 fondos a excepción del año 2,010 que solo contaba con dos fondos de inversión.

Los fondos del presupuesto de inversión del año 2,010 eran:

- ◆ Fondo de Garantía de Préstamos.
- ◆ Fondo de Capacitación y Asistencia Técnica.

Los fondos del presupuesto de inversión del año 2,011 fueron:

- ◆ Fondo de Microcrédito.
- ◆ Fondo de Garantía de Préstamos.
- ◆ Fondo de Capacitación y Asistencia Técnica.

---

<sup>25</sup> Sitio web de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), Op. Cit., 2,013.

- ◆ Fondo de Capital Semilla.
- ◆ Fondo de Mi Primer Empleo.

Los fondos del presupuesto de inversión del año 2,012, al igual que los fondos del presupuesto de año 2,011 fueron:

- ◆ Fondo de Microcrédito.
- ◆ Fondo de Garantía de Préstamos.
- ◆ Fondo de Capacitación y Asistencia Técnica.
- ◆ Fondo de Capital Semilla.
- ◆ Fondo de Mi Primer Empleo.<sup>26</sup>

En el presupuesto de inversión del año 2,010 se asignaron B/.17,230,000.00 de los cuales B/. 5,000,000.00 fueron para el Fondo de Garantía de Préstamos, B/.12,230,000.00 para Fondo de Capacitación y Asistencia técnica.

En el presupuesto de inversión del 2,011 se asignaron B/.39,904,783 de los cuales B/.13,003,908 fueron para el Fondo de Micro Crédito, B/.5,000,000 para el Fondo de Garantía de Préstamos, B/.11,381,772 para Fondo de Capacitación y Asistencia técnica, B/.2,844,320 para Fondo de Capital Semilla y B/.7,674,783 para Mi Primer Empleo.

El presupuesto de inversión del año 2,012 se asignaron B/.41,590,860.00, de los cuales B/. 2,170,034.00 fueron para el Fondo de Microcrédito, B/.5,000,000.00 para el Fondo de Garantía de Préstamos, B/.9,918,087.00 para Fondo de Capacitación y Asistencia

---

<sup>26</sup>Memoria de Trabajo 2,012 de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), 2,012, Op. Cit., página 2.

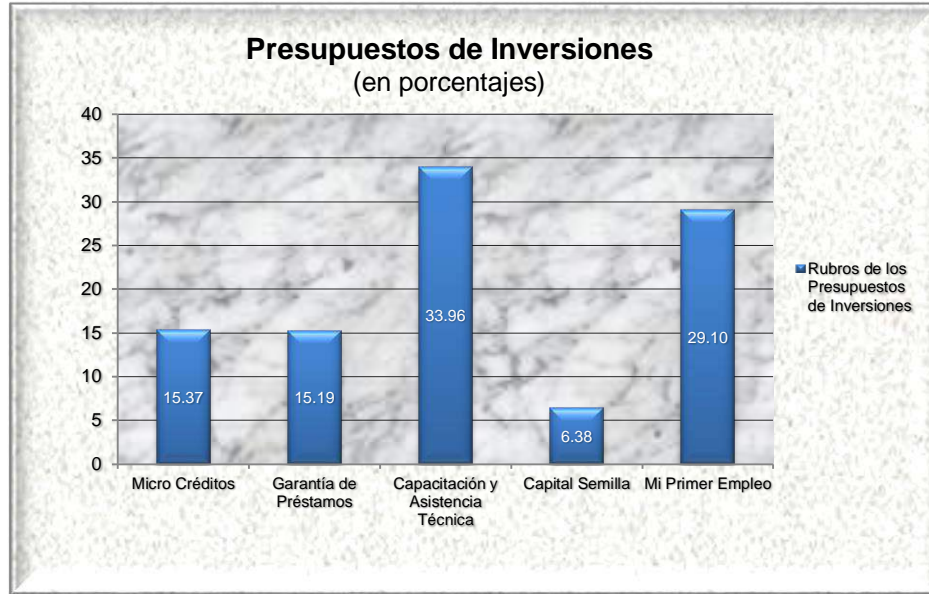
técnica, B/.3,450,069.00 para el Fondo de Capital Semilla y B/.21,052,670.00 para Mi Primer Empleo.

Cuadro No. 5.

<b>Presupuestos de Inversiones</b>					
<b>Fondos</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>Totales</b>	<b>Porcentajes</b>
Micro Créditos		13,003,908	2,170,034	15,173,942	15.37
Garantía de Préstamos	5,000,000	5,000,000	5,000,000	15,000,000	15.17
Capacitación y Asistencia Técnica	12,230,000	11,381,772	9,918,087	33,529,859	33.53
Capital Semilla		2,844,320	3,450,069	6,294,389	6.38
Mi Primer Empleo		7,674,783	21,052,670	28,727,453	29.10
<b>Presupuestos Anuales</b>	<b>17,230,000.00</b>	<b>39,904,783</b>	<b>41,590,860.00</b>	<b>98,725,643</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en las memorias de Ampyme de los años 2,010, 2,011 y 2,012 (verificar porcentajes).

Gráfico No. 2.



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a las memorias de Ampyme de los años 2,010, 2,011 y 2,012.

Los mayores esfuerzos se concentraron en Capacitación y Asistencia Técnica y en Mi Primer Empleo.

El fondo de Capital Semilla fue al que se le destinaron menos recursos durante este período.

Se observa que los Microcréditos y el Capital Semilla los cuales son los programas más accesibles para ayudar a las micro empresas sólo suman el 21.75 % de los presupuestos de inversiones durante este período. Asimismo, el programa de Garantía de Préstamos solo suma el 15.19 %. Todos estos rubros suman el 36,94% del total.

*El hecho de que solo el 36.94 % de los presupuestos de inversiones se hayan destinado a dar ayuda económica, que el Fondo de Garantía de Préstamos no se aumentara durante este período y que los*

*Microcréditos disminuyeron drásticamente del 2,011 al 2,012 indica que las micro y pequeñas empresas (mypes) no tuvieron suficiente ayuda económica, especialmente las mypes existentes, también porque el fomento a microempresas nuevas era la prioridad.*

*Se recomienda que se aumente en el presupuesto de inversión, los rubros de Capital Semilla y Microcrédito ya que éstos pueden favorecer tanto a las mypes nuevas como a las existentes.*

*En el presupuesto de inversiones no se puede solicitar aumento al monto del Fondo de Garantía de Préstamos porque éste está especificado en las leyes de esta entidad.*

*Ampyme podría proponer modificar la ley para cambiar el monto del Fondo de Garantía de Préstamos a B/.7,000,000.00 basado principalmente en que el sector de las mipymes está subdesarrollado y en que la gran mayoría de las mipymes son microempresas.*

La política y/o gestión de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), durante el período en que se enmarca este trabajo de investigación, se concentró en crear y ayudar a microempresas nuevas y fue poca la ayuda que se dió a la micro y pequeña empresa (mypes) existentes.

*Se concluye en que la gestión de Ampyme ha sido buena en cuanto a cantidad de microempresas creadas.*

*Fué deficiente en cuanto a ayudar a las mypes existentes porque cuando las mypes existentes obtienen ayuda pueden hacer muchas más ofertas de trabajo que las micros empresas nuevas.*

*Por lo expuesto, se considera que la administración de Ampyme, durante el período investigado, fué ineficaz.*

*Se recomienda reducir los recursos para ayudar a crear micro empresas nuevas.*

*Se recomienda aumentar los recursos para ayudar a las micro y pequeñas empresas (mypes) existentes, especialmente a las microempresas formales y microempresas informales que se hayan consolidado y que accedan a formalizarse.*

*Es recomendable también aumentar la ayuda a las pequeñas empresas especialmente la ayuda financiera.*

*Se considera un error que al fondo de capacitación fuera al que más dinero se le asignara ya que los cursos son genéricos e insuficientes.*

*Se recomienda mejorar la calidad de los cursos de capacitación, especialmente el curso de Administración incluyéndole al contenido el Proceso Administrativo.*

*El sector de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) está subdesarrollado debido a la administración deficiente de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).*

*Se invierte mucho dinero en una gran cantidad de pequeños programas que benefician en cantidad, pero no en calidad.*

*Se recomienda hacer programas prioritariamente que beneficien a las micro y pequeñas empresas (mypes) formales y a las microempresas informales que accedan a formalizarse.*

*Asimismo, se recomienda enfatizar en programas que sirvan para desarrollar el sector de las mipymes ó sea programas para beneficiar a todo el sector, especialmente, y de forma más efectiva, a la microempresa. Además, para desarrollar el sector se recomienda fomentar relaciones comerciales entre las mipymes y entre las mipymes y las grandes empresas.*

*Igualmente, se recomienda agregar espacio y/o una sección en el sitio web de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) para ayudar a las mipymes inscritas hacer publicidad permitiéndoles poner sus anuncios.*

B. El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

Esta entidad gubernamental pertenece al Sector Agropecuario del Sector Público. El Sector Público Agropecuario está compuesto por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), el Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA) y otras entidades gubernamentales como el Instituto de Seguro Agropecuario (ISA), Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP), entre otras.

Se relaciona intrasectorialmente con el Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá, Instituto de Seguro Agropecuario, Instituto de Mercadeo Agropecuario y con el Banco de Desarrollo Agropecuario. Además, se relaciona intersectorialmente con diversas entidades especialmente con el Ministerio de Comercio e Industria (MICI), Ministerio

de Salud (MINSA), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre otros.<sup>27</sup>

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) se encarga del sector agropecuario el cual incluye la agricultura, la ganadería y las actividades porcinos avícolas. Para ello, se ocupa de todas las empresas del sector agropecuario del país, tanto de las mipymes como de las grandes empresas y las industrias.

Este ministerio debe promover el desarrollo de la agroindustria para aumentar el valor agregado a la producción primaria y asegurar canales de comercialización en beneficio de la población rural.

#### 1. Base Legal.

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) fué creado mediante la Ley No. 12 del 25 de enero de 1973, publicada en la Gaceta Oficial No. 17.271 de 26 de enero de 1973.

#### 2. Objetivos del Ministerio.

Los objetivos del Ministerio de Agricultura (MIDA) son los siguientes:

- Procura y garantiza mejorar económico, social y políticamente a la comunidad rural y su participación en la vida nacional.
- Determina la política del sector agropecuario.
- Ejecuta los planes y programas para este sector.

Este ministerio debe de fomentar la producción de los alimentos que se necesitan para la seguridad alimentaria de la población.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 130.

<sup>28</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 13.

### 3. Organización Administrativa.

Su organización administrativa consta de 11 direcciones las cuales están bajo el mando del Ministro y del Viceministro. La Dirección de Administración y Finanzas está en el Nivel Auxiliar de Apoyo, la Dirección de Planificación Sectorial está en el Nivel Técnico y las demás direcciones están en el Nivel Operativo. Además cuenta con 8 dependencias más las cuales están representadas en el organigrama como direcciones ó a ese nivel. Dos de éstas direcciones en el Nivel Auxiliar de Apoyo y 6 en el Nivel Técnico.<sup>29</sup> Ver Organigrama No. 3.

### 4. Situación del Sector Agropecuario.

El producto interno bruto del sector agropecuario (PIBA-2009) representa solo el 3.4% del Producto Interno Bruto del país. Empero, si se tiene en cuenta su interrelación con otras actividades como los procesos agroindustriales los cuales utilizan insumos del sector agropecuario, su aporte es mayor. De ser esto reconocido, su aporte sería del 25 % al Producto Interno Bruto (PIB), aproximadamente.

Las principales fuentes de empleo en el medio rural son la agricultura, la ganadería, la caza y la silvicultura las cuales aportan el 19% del empleo a nivel nacional.

El 70% de las exportaciones totales de bienes del país son del sector agropecuario. Sin embargo, ha habido una reducción del volumen de

---

<sup>29</sup> Página web del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), 4 de agosto de 2,012.

las exportaciones debido a la contracción de la economía mundial y factores climáticos adversos en las regiones productoras del país.<sup>30</sup>

*Se considera que el aporte del Sector Agropecuario al Producto Interno Bruto (PIB) es demasiado bajo.*

*Se recomienda fomentar el Sector Agropecuario para que éste sector pueda hacer mejor aporte al Producto Interno Bruto (PIB) disminuyendo la participación de los intermediarios y fomentando la relación entre productores y consumidores.*

#### 5. Plan para Desarrollar el Sector Agropecuario.

Se creó un plan de acción para desarrollar el sector agropecuario basado en el Plan de Gobierno del quinquenio 2,009-2,014 bajo el nombre de Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2,010-2,014 (PAE). El mismo se hizo de acuerdo a las necesidades de los productores, agro exportadores y agro empresarios teniendo en cuenta los intereses de todos desde los pequeños productores hasta los consumidores. Asimismo, según las necesidades de toda la población que vive, trabaja y depende del medio rural con la finalidad de contar con una agenda para lograr que el sector agropecuario sea verdaderamente participativo, sostenible e integrado.

Este plan se basa en 5 ejes de desarrollo. Estos son: Seguridad Alimentaria y Canasta Básica, Reconversión Productiva, Comercialización, Desarrollo Rural y Modernización Institucional del

---

<sup>30</sup> Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2,010-2,014. Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA). Panamá, 2,010. Páginas 9/11.

Sector Público Agropecuario. Este plan define programas y acciones para cumplir con los objetivos del gobierno.

Su objetivo general es lograr el bienestar del productor y de la población mediante la seguridad alimentaria del país y procurando disminuir el costo de la canasta básica de alimentos, elevar la calidad de vida de la población rural, contribuir al desarrollo de un sector agropecuario competitivo, participativo y sostenible.

El objetivo general de este plan se realizará mediante los cinco ejes de desarrollo antes mencionados los cuales a su vez se implementarán a través de los programas, sub programas y acciones contenidas en este plan de acción.<sup>31</sup>

Los siguientes son los ejes de desarrollo del Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2,010-2,014 (PAE).<sup>32</sup>

a. Eje de Seguridad Alimentaria y Canasta Básica.

Impulsa la producción nacional de alimentos, aumentando su competitividad, con los mecanismos de apoyo permitidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC), principalmente eliminando distorsiones en la comercialización interna, fortaleciendo la capacidad de almacenamiento y distribución.

Su objetivo principal es dar a la población productos a precios accesibles por medio de una comercialización que vincule al productor con el consumidor.

---

<sup>31</sup> Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2,010-2,014. Op. Cit., Páginas 3/6.

<sup>32</sup> Ibid, páginas 8/24.

El Eje de Seguridad Alimentaria y Canasta Básica está compuesto por un programa y dos subprogramas. El Programa de Seguridad Alimentaria y Canasta Básica de Alimentos con Eficiencia Social y Ambiental y los subprogramas Fomento de la Producción Nacional en Rubros Estratégicos que Conforman la Canasta Básica de Alimentos y Canasta Básica de Alimentos con Eficiencia Social.

b. Eje de Reconversión Productiva.

La producción del sector agropecuario se caracteriza por bajos niveles de crecimiento y poca diversificación de la oferta.

La situación se torna más crítica con el proceso de apertura comercial y las nuevas reglas internacionales sobre inocuidad de los alimentos y la preservación del medio ambiente.

Además, tradicionalmente la producción se desarrolla en áreas no aptas para algunos cultivos, poca vinculación de los productores al mercado, ausencia de infraestructura para su proceso y desconocimiento de normas internacionales para el manejo de los productos.

Los costos de producción y procesamiento se elevan debido a que hay altas pérdidas en las cosechas y pos cosechas.

Debido a tales circunstancias en este sector, se toman medidas que permitan mejorar la capacidad productiva a corto y mediano plazo y aprovechar la apertura de nuevos mercados por medio de agro negocios competitivos y sostenidos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población rural.

Por ello, se fortalecerán los programas que fomenten la calidad e inocuidad de los alimentos y los dirigidos a resguardar la sanidad vegetal y salud animal para proteger la salud de la población.

Para lograrlo se fortalecerán las cadenas agroalimentarias y se impulsarán las exportaciones, principalmente. Además, se impulsará el uso del riego y de otras formas de producción controlada como los invernaderos y estabulación para reducir la estacionalidad y minimizar el riesgo de la variabilidad climática.

Este eje contiene 2 programas, el Programa Fomento de la Productividad y la Competitividad con Eficiencia Económica, Social y Ambiental el cual contiene 7 subprogramas y el Programa Fortalecimiento de la Infraestructura de Apoyo al Sector Productivo con 3 subprogramas.

El Programa Fomento de la Productividad y la Competitividad con Eficiencia Económica, Social y Ambiental tiene los subprogramas: Desarrollo de las Cadenas Agroalimentarias, Fomento de la Agroexportación, Fomento de la Investigación e Innovación Tecnológica, Impulso de la Gestión Ambiental, Fomento de la Producción de Semilla, Sanidad Agropecuaria e Impulso del Sector Agroindustrial.

El Programa Fortalecimiento de la Infraestructura de Apoyo al Sector Productivo contiene los subprogramas: Fomento de Infraestructura para Minimizar las Pérdidas de Pos cosecha, Gestión de Recursos Hídricos y Caminos de Producción.

c. Eje de Comercialización.

La comercialización es uno de los problemas más grandes que tiene el sector agropecuario debido a la falta de infraestructura, equipos, desconocimiento de las normas del mercado y el exceso de intermediación que contribuye a que los alimentos lleguen al consumidor con altos precios y poca calidad. Hay inconsistencia en el abastecimiento de productos a mercados tradicionales y potenciales ya que la oferta no es constante y debido al incumplimiento de normas que demandan los mercados.

Estas deficiencias se deben a la falta de planificación de la producción de acuerdo a la demanda lo cual trae sobre oferta en algunos períodos y déficit en otros. Como consecuencia de ello, se elevan las pérdidas del productor y la contracción del sector en forma general. Igualmente, se limita la diversificación de los mercados.

Con el propósito de corregir esta situación se promoverá un sistema de comercialización que reduzca los canales de mercadeo, procurando acercamiento entre el productor y el consumidor para disminuir los costos de comercio y los precios al consumidor. Asimismo, se definirán los costos de producción agropecuaria con el objeto de reducirlos.

Se incrementará la capacidad de almacenamiento y se establecerá la cadena de frío para reducir pérdida de pos cosecha que impacten en la reducción de los precios de los productos finales.

Conjuntamente, se implementará la zonificación de los rubros básicos y la planificación de su producción para utilizar mecanismos de apoyo como las cadenas de frío y otras formas de almacenaje.

Se impulsará la comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales mediante contratos de compra y venta.

Las acciones propuestas para este eje se desarrollarán a través de un programa con su subprograma. Estos son el Programa de Mejoramiento del Sistema de Comercialización y el Subprograma Fomento de la Comercialización Agropecuaria.

*El hecho de que los alimentos lleguen al consumidor con poca calidad y altos precios hace que la población no esté bien alimentada, que se pueda afectar su salud y contribuye a disminuir la productividad de la clase trabajadora lo cual afecta la economía del país.*

*Se recomienda política de Estado para crear más mercados, cadenas de frío y reducir a los intermediarios para que los productos lleguen más rápido al consumidor.*

#### d. Eje de Desarrollo Rural.

El sector rural tiene los niveles de pobreza y extrema pobreza más altos del país debido a un sistema productivo poco diversificado y de baja productividad. Esto se debe en parte porque están desvinculados del comercio nacional e internacional y porque casi no disponen de información tecnológica y de mercados.

Otro de los factores que influyen en la pobreza del sector rural es que hay bajos niveles de organización de los productores lo cual hace que haya poca participación de ellos en la definición de políticas y programas para el sector agropecuario.

Aunado a esto, no tienen suficientes garantías para acceder a las fuentes tradicionales de crédito. Debido a esto, es muy baja la inversión privada y pública en áreas específicas del territorio rural lo cual crea un círculo vicioso en torno a la pobreza.

Dada la situación del sector rural, es prioritario que las instituciones públicas que se ocupan del sector agropecuario impulsen el fortalecimiento sostenido de las organizaciones de productores para asegurar la permanencia de la familia rural en el campo.

Para ello, entre los objetivos específicos de este eje están fortalecer las organizaciones de productores y su nivel de participación en foros y debates del desarrollo rural y contribuir a que los productores procuren su bienestar y el desarrollo rural.

También se establece como prioridad incorporar una estrategia de convergencia entre los intereses de producción y el uso racional de los recursos naturales. Para ello, se apoyarán los programas del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) como huertos familiares, escolares, comunitarios, granjas de desarrollo sostenible, negocios rurales, entre otros.

Además, se enfatizará especialmente en fortalecer la institucionalidad rural, la diversificación de la producción, el uso

amigable de los recursos naturales y la participación social incluyente y equitativa en la formulación y gestión de proyecto de desarrollo.

El Eje de Desarrollo Rural está formado por un programa y dos subprogramas. Estos son el Programa de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial y los subprogramas Fomento de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial y Fortalecimiento de la Asociatividad, Liderazgo y Gestión de los Productores.

*Para conseguir el desarrollo del sector agropecuario es necesario que los campesinos aprendan desde temprana edad a trabajar la agricultura a fin de evitar su traslado masivo hacia áreas urbanas.*

*Se recomienda, como política de Estado, que se haga obligatorio que las escuelas primarias de las áreas rurales tengan huertos escolares en los cuales se enseñe a los estudiantes, de manera teórica-práctica, cómo trabajar la tierra a fin de que consideren a la agricultura como una buena opción de empleo y de vida.*

e. Eje de Modernización Institucional del Sector Público Agropecuario.

Las instituciones que forman parte del sector público agropecuario tienen limitaciones de recursos, falta coordinación dentro de estas instituciones y vinculación entre ellas y otros estamentos del Estado.

Como consecuencia de esta situación hay deficiencia en algunos de sus servicios más importantes como investigación, asistencia técnica, financiamiento, seguro, entre otros.

Por otro lado, la falta de coordinación entre las instituciones del sector agropecuario, la inestabilidad del recurso humano, la

deficiencia en la formación técnica del personal y en algunos casos la falta de cambios necesarios en el sector agropecuario restringe la capacidad de este sector para afrontar los nuevos retos y oportunidades que surgen en el entorno.

Por ello, se procura mejorar la adecuación e integración del sector público agropecuario, incluyendo a otras instituciones gubernamentales para aumentar la capacidad de respuesta institucional y mantener conversaciones y concertación con el sector privado, para realizar acciones concretas al desarrollo del sector agropecuario.

Al mismo tiempo, dicha integración favorecerá el accionar sobre sistemas compartidos de gestión y asistencia técnica, entre otros.

Los principales objetivos específicos de este eje son:

- ◆ Adecuar la institucionalidad del sector público agropecuario e integrar las entidades que componen este sector.
- ◆ Realizar consultas entre el Estado y el sector privado para determinar las necesidades de apoyo técnico, financiero, entre otros.
- ◆ Modernizar los sistemas de financiamiento y manejo de riesgos existentes y desarrollar sistemas alternativos.
- ◆ Satisfacer las necesidades de capital y cobertura de riesgo en término de costo, oportunidad y plazo requerido.

El Eje de Modernización Institucional del Sector Público Agropecuario se desarrollará a través de 2 programas y 8 subprogramas. Los programas son: el Programa Modernización Institucional y el Programa de Financiamiento y Aseguramiento Agropecuario.

El Programa Modernización Institucional tendrá los subprogramas Adecuación de la Estructura Organizacional del Mida, Sistema Integrado de Extensión e Innovación Agropecuaria (SIDEA), Sistema Integrado de Información Agropecuaria, Sistema Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación, Sistema Nacional de Trazabilidad e Inocuidad y Sistema Nacional de Capacitación Integral.

El Programa de Financiamiento y Aseguramiento Agropecuario tendrá el sub programa Apoyo Financiero a la Actividad Productiva.

Se constituirá un Comité Interinstitucional para coordinar las entidades públicas del sector agropecuario. Estará presidido por el Ministro del MIDA y estará formado por los directores y gerentes de las entidades nacionales involucradas en este sector.

Asimismo, se conformará un Consejo Mixto para la coordinación entre los entes del sector público y privado, representantes de productores, agroindustriales y consumidores para ocuparse de asuntos de apoyo y coordinación previstos en los programas y sub programas del PAE.

*La inadecuación institucional del sector agropecuario y la deficiente coordinación entre sus instituciones son los factores principales del subdesarrollo del sector agropecuario.*

*Se recomienda reestructurar el sector agropecuario trasladando al Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) las funciones del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP).*

*El hecho de que se haga un programa sobre el tratamiento de la estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (Mida), indica des conocimiento de la teoría Administrativa y/o falta de licenciados en Administración Pública en los altos niveles jerárquicos ya que esta es una función que corresponde al Ministro, Vice Ministerio ó al Director de Administración y Finanzas.*

*Se recomienda eliminar del Programa Modernización Institucional y el sub programa Adecuación de la Estructura Organizacional del Mida, crear una Asesoría Técnica bajo el Ministro compuesta por licenciados en Administración Pública y agregar a la planilla un puesto de Asistente Administrativo para asistir al Ministro y al Vice Ministro, el cual también debe ser Licenciado en Administración Pública.*

*La Capacitación ó Adiestramiento de Personal es una función que corresponde a las dependencias de Recursos Humanos de estas instituciones y, aunque éstas instituciones tienen en común la naturaleza de sus funciones, sus objetivos son diferentes motivo por el cual sus necesidades de capacitación no siempre son las mismas.*

*Lo recomendable es que cada institución realice sus capacitaciones.*

*En cuanto a las necesidades de capacitaciones en común entre estas instituciones se podría establecer que estas capacitaciones se dicten en una de estas instituciones solamente.*

*Por lo antes expuesto, se recomienda eliminar, del Programa Modernización Institucional, el subprograma Sistema Nacional de Capacitación Integral.*

*Lo diseminado del Sector Agropecuario dificulta la coordinación entre sus instituciones.*

*El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y el Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP) podrían ser una sola institución ya que sus objetivos están relacionados.*

## II. Principales Entidades de Apoyo al Sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

Las principales entidades de apoyo al sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) son el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Secretaría Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SENACYT). Ambas entidades gubernamentales atienden a todo el sector empresarial.

En el sector de las mipymes el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) apoya principalmente la exportación y los negocios de artesanías, y la Secretaría Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SENACYT) fomenta la innovación en los negocios.

## A. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).

Este ministerio se encarga de todo el sector empresarial del país, especialmente de las grandes empresas e industrias.

Apoya a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) especialmente a la mediana empresa.

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) pertenece al Sector de Comercio, Industrias y Turismo del Sector Público y se relaciona intrasectorialmente con la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), la Autoridad de Protección y Defensa de la Competencia (ACODECO), Zona Libre de Colón y Zona Franca de Barú.<sup>33</sup>

### 1. Base Legal.

La gestión del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) se basa en la ley que crea este ministerio, en las leyes que regulan su funcionamiento y en algunas leyes suplementarias.

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) fué creado conjuntamente con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) mediante el Decreto de Gabinete No. 145 de 3 de junio de 1969, lo cual fue publicado en la Gaceta Oficial No. 16.381 del 12 de junio de 1969.

### 2. Funciones principales.

Las funciones principales del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) son:

- Planear y ejecutar la política comercial e industrial del país.

---

<sup>33</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 99.

- Negociar y administrar los tratados comerciales internacionales de libre comercio de la República de Panamá.
- Promover la inversión y el comercio exterior identificando la oferta exportable de bienes y servicios para entrar en los mercados internacionales.
- Promover las exportaciones panameñas y la transferencia de tecnología destinada al sector productivo, comercial e industrial.
- Asesorar y asistir técnicamente a las empresas dedicadas a las actividades de exportación.
- Desarrollar programas de capacitación y promoción, dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa, en las materias relacionadas con la actividad exportadora.<sup>34</sup>

### 3. Administración del Ministerio.

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) tiene una administración descentralizada.

#### a. Organización Administrativa.

Su estructura administrativa consta básicamente de dos vice ministerios los cuales contienen direcciones nacionales y, bajo éstas, direcciones generales. Ver Organigrama No. 5.

Se considera que parte de la nomenclatura de las dependencias del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) se presta a confusión

---

<sup>34</sup> Manual de Funciones del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Panamá, 2,012. Páginas 4 y 5.

debido a que el organigrama tiene direcciones nacionales y bajo estas direcciones generales.

*Las nomenclaturas de las dependencias que están debajo de los viceministerios se prestan para confusión ya que el ámbito de acción de todos los ministerios es a nivel nacional por lo tanto no es necesario especificarlo en el nombre de las direcciones.*

*Se recomienda que se cambie la nomenclatura de las direcciones y que en su lugar se denominen a las direcciones nacionales solo como direcciones.*

*Las dependencias que están debajo de las denominadas direcciones nacionales tienen solo una parte de las funciones de éstas. Por lo tanto, no deberían de ser nombradas como dirección, también, sino con una nomenclatura que indique que su ámbito de acción es menor al de las direcciones nacionales.*

*A las direcciones generales se recomienda denominarlas como gerencias para indicar que éstas forman parte de una dirección.*

b. Sistema de Gestión.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, se está implementando en la administración de este ministerio.

Este sistema especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Algunos ejemplos son que deben de tener todas las paredes de la Dirección de Administración y Finanzas pintada de un mismo color, no puede haber archivos en los baños, entre otras.

ISO se está ocupando de la administración de todo este ministerio. Ha hecho cambios que estas normas exigen tanto en los servicios internos como externos. Se han efectuado modificaciones en el organigrama de este ministerio y en todos sus manuales. Además, hubo que crear manuales nuevos ya que estos son requisitos para la calificación de calidad ISO. La Norma ISO supervisa y califica la gestión de este ministerio. Si no cumplen los descalifica.<sup>35</sup>

La actualización del organigrama que hizo este ministerio en marzo de 2,012 fue aceptada por ISO.

#### 4. Servicios que Presta a las Mipymes.

Los principales servicios que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) presta a las mipymes son:

- ◆ Capacitación para la exportación.
- ◆ Promoción mediante ferias comerciales.
- ◆ Adquisición de mercados nacionales e internacionales.
- ◆ Promoción de la inversión.
- ◆ Fomento de las mipymes de artesanías.

Estos servicios se prestan mediante dependencias de los dos Vice ministerios de esta entidad gubernamental.

Los servicios que se prestan mediante el Viceministerio de Comercio Exterior son: capacitación para la exportación, promoción de ferias comerciales y adquisición de mercados nacionales e internacionales los

---

<sup>35</sup> Rivera, Rodrigo Lic., Sub Director de Administración y Finanzas. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), Panamá 27 de julio de 2,012.

cuales se realizan a través de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones. Asimismo, el servicio de promoción de la inversión el que se efectúa mediante la Dirección Nacional de Promoción de la Inversión.

El servicio que se presta a través el Vice ministerio de Industrias y Comercio es fomento de las mipymes que producen artesanías el cual se realiza mediante la Dirección General de Artesanías Nacionales la cual está bajo la Dirección Nacional de Comercio.

Las dependencias que prestan los servicios más importantes para las mipymes son: la Dirección General de Comercio Interior, la Dirección General de Artesanías Nacionales y la Dirección General de Exportaciones, especialmente las dos últimas.

a. Dirección General de Comercio Interior.

La Dirección General de Comercio Interior está bajo la Dirección Nacional de Comercio, la cual está bajo el Vice ministerio de Industrias y Comercio.

Esta dirección se ocupa del comercio interno del país.

Entre sus funciones está la de registrar a todas las empresas del país lo cual se efectúa mediante el programa PanamáEmprende. Esta función es de importancia para las mipymes debido a que les proporciona estatus legal y determina sus deberes fiscales. Ambos asuntos proporcionan una base sólida a los negocios que les permitirá acceder a financiamiento cuando lo requieran.

PanamáEmprende es un programa mediante el cual las empresas se registran para adquirir un estatus legal ó formal. Por medio del mismo se registran tanto las mipymes como todas las demás empresas e industrias. Dicho registro se hace mediante un “Aviso de Operación”, el cual es regido por Ley 5 del 11 de enero de 2,007.

El programa PanamáEmprende es una red de Extranet. Las instituciones de la Administración Pública encargadas de la supervisión y fiscalización de las normas aplicables a las distintas actividades económicas están en la obligación de acceder a esta red a fin de obtener la información que necesiten.

PanamáEmprende es un sistema electrónico en el cual se registran las empresas para iniciar formal ó legalmente un negocio ó actividad comercial. Esto se hace mediante la página web cuya dirección es: [www.panamaemprende.gob.pa](http://www.panamaemprende.gob.pa), a través de la cual toda persona que quiera crear una empresa ó hacer un negocio sólo tiene que hacer su Aviso de Operación mediante este procedimiento digital para que esta empresa ó negocio tenga un estatus legal. Las personas que no saben usar computadora, Internet ó este sistema electrónico hacen su Aviso de Operación en las instalaciones de PanamáEmprende en donde se les da una charla y luego se les facilita una de las 3 computadoras que tienen para este fin. De ser necesario se les guía paso a paso para que hagan su Aviso de Operación. Otra opción es que pueden ir acompañadas de un familiar ó persona de confianza que las ayude ó asista a hacer su Aviso de Operación.

Después de hacer el Aviso de Operación se debe cumplir con el pago de la Tasa de Aviso de Operación, el que es de B/.15.00 para persona natural y B/.55.00 para persona jurídica. Dicho pago puede realizarse con tarjeta de crédito Visa, solo si es persona natural ó extranjero con pasaporte. También puede pagarse en alguna sucursal del Banco Nacional para lo cual debe elegir la opción Pago por Banco Nacional y después seleccionar la opción Generar Boleta de Pago con la cual va a ir a hacer dicho pago. Después de efectuar el pago vuelve a entrar a la página web de PanamáEmprende para imprimir el Aviso de Operación.

No requieren hacer Aviso de Operación las personas naturales que se dediquen exclusivamente a actividades de explotación agrícola, ganadera, avícola ó similar. Tampoco los que se dedican a la elaboración y venta de artesanías. Ni los que se ocupen del ejercicio de actividades sin fines de lucro, ni los que laboren en el ejercicio de profesiones liberales, entre otras.

Para hacer un Aviso de Operación no existe ningún requisito financiero ó sea que no es necesario invertir un capital en el negocio. Se puede partir de B/.0.00. En caso de que se cuente con un inventario (mobiliario, equipo u otros) se debe poner que se invierte la cantidad correspondiente a valor de los mismos. Por ejemplo si el mobiliario y equipo valen B/.500.00 se declara que invierte B/.500.00 al negocio.

Es importante mencionar que no se les informa cuales son las leyes que rigen el comercio a los que van a hacer Aviso de Operación personalmente y tampoco a los que lo hacen por el sistema electrónico directamente.<sup>36</sup>

*El hecho de que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) no informe sobre las leyes en que se deben basar las empresas, cuando éstas hacen su Aviso de Operación, es una falla de este ministerio ya que las empresas deben basar su administración en las leyes sobre el comercio.*

*Se recomienda poner el archivo de la ley del comercio y de las otras disposiciones legales relacionas con las mipymes en el sitio web de PanamaEmprende y cuando se hagan Aviso de Operación personalmente suministrarles dichas leyes impresas ó vendérselas.*

A fin de que los propietarios de negocios sepan que impuestos deben de pagar, después de hacer el Aviso de Operación sale un mensaje informando que se ha enviado notificación a la Dirección de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y a la Caja de Seguro Social (CSS) sobre su Aviso de Operación, para los fines pertinentes. Sin embargo, no se informa que también deben de pagar impuestos municipales y de rótulo a los que hacen Aviso de Operación. No

---

<sup>36</sup> De Gracia Bruno Ing., Jefe del Departamento de Estudios y Programación de la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), Panamá 6 de julio de 2,012.

obstante, las alcaldías pueden acceder a PanamáEmprende para conocer de los contribuyentes.<sup>37</sup>

A los que van personalmente a PanamáEmprende a hacer su Aviso de Operación se les envía al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a conocer el Dígito Verificador de su Registro de Contribuyente para pagar del impuesto sobre la renta.<sup>38</sup>

*Cuando se hace Aviso de Operación, el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) únicamente informa sobre el impuesto sobre la renta, no así sobre los impuestos municipales.*

*Se recomienda que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) informe a todos los que hacen Aviso de Operación que también deben de pagar impuestos municipales y de rótulos.*

*Otra recomendación u opción es que los impuestos municipales se paguen en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tal y como se pagan las cuotas del Seguro Social, para que desde esta entidad se envíen estos pagos a los municipios correspondientes.*

b. Dirección General de Artesanías Nacionales.

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) da atención especial a los negocios de artesanías, principalmente mediante programas y proyectos, debido a que el artesano es el principal protagonista de la producción nativa local. Ésta se realiza mediante la Dirección General de Artesanías Nacionales, la cual está bajo la Dirección

---

<sup>37</sup> Aliana Khan, Lic. Op. Cit., Panamá 6 de julio de 2,012.

<sup>38</sup> Montenegro, Yeimy, Coordinadora Administrativa de Comercio Interior del Viceministerio de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), Panamá 27 de julio de 2,012.

Nacional de Comercio, y ésta, bajo el Vice Ministerio de Comercio Interior e Industrias.

Dicha atención especial que se da a los negocios de artesanías se realiza principalmente mediante el Proyecto de Mejoramiento de Producción Artesanal, Programa Apoyo al Productor Nacional de Artesanías, el Plan de Promoción de Compras de Artesanías por parte de los Sectores Privado y Estatal y mediante la Feria Nacional de Artesanías.

A través del Proyecto de Mejoramiento de Producción Artesanal se han capacitado a 2,200 Artesanos en los últimos 3 años mediante 44 seminarios que enfatizan en una mejor presentación y comercialización de sus productos.

El Programa Apoyo al Productor Nacional de Artesanías tiene como meta inmediata comprar B/.25,000.00 en mercancías a 150 productores de artículos autóctonos.

El Plan de Promoción de Compras de Artesanías por parte de los Sectores Privado y Estatal consiste en concientizar a estos sectores sobre la importancia de adquirir productos manuales locales para actividades nacionales como los carnavales, decoración de oficinas, entre otros.

La Feria Nacional de Artesanías se hace anualmente en el Centro de Convenciones Atlapa para que los artesanos vendan sus productos y tengan contacto con los compradores locales e internacionales. En la feria del año 2,012 hubo 500 puestos para Artesanos, 65 talleres, 22

locales de consumo y 15 para el área de gastronomía. El año anterior hubo 384 puestos para Artesanos, 51 talleres y 19 de consumo y gastronomía.<sup>39</sup>

c. Dirección General de Exportaciones.

Esta dirección fomenta las exportaciones para que no se pierda el excedente y debido a que la poca población del país hace que escaseen los mercados locales. Los productos que más se exportan son: alimentos, artesanías y carnes.

Se pueden exportar servicios también. Algunos de los servicios que se exportan son: tecnología, redes, fibra óptica, telecomunicaciones, cableado.<sup>40</sup>

La Dirección General de Exportaciones consigue mercados en el extranjero para que los negocios locales puedan exportar sus productos. Para ello, hace ferias internacionales y misiones comerciales las cuales consisten en facilitar reuniones en el extranjero entre comerciantes locales e inversionistas extranjeros para que negocien y se pongan de acuerdo. Se cubren todos los gastos de los comerciantes locales menos el viaje y el hospedaje en el extranjero lo cual deben pagar ellos.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Sitio web del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Panamá, 6 de julio de 2,012.

<sup>40</sup> Bruno De Gracia Op. Cit., Panamá 6 de julio de 2,012.

<sup>41</sup> Chong, Irma, Lic., Directora de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones del Vice Ministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Panamá 27 de julio de 2,012.

*Los productores exportan la mayor parte de los alimentos que producen, para sobrevivir, debido principalmente a que los intermediarios se llevan la mayoría de las ganancias.*

*Se recomienda que se regule mediante una ley el porcentaje de ganancias que deben tener los intermediarios de forma tal que los agricultores obtengan la mayor parte de las mismas.*

*Las misiones comerciales no son muy accesible para la micro empresa ya que implica gastos de viajes y hospedajes que debe asumir la microempresa.*

*Se recomienda que este ministerio le pague el viaje y hospedajes a los representantes de las micro empresas, que no lo puedan costear, y que tienen posibilidades de lograr mercados en el extranjero.*

(1) Exporta Fácil.

Este es un programa nuevo para exportar en pequeñas escalas.

La estafeta de correos de El Dorado es una las cuales se puede exportar. Se pueden exportar paquetes pequeños de hasta 30 lbs. Se planea ir incrementando la cantidad de estafetas en las que se pueda exportar en todo el país.

(2) Programa Exportar desde Panamá.

Este programa se ocupa de promover las exportaciones y la transferencia de tecnología mediante la promoción de programas de capacitación dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa en materias relacionadas con la exportación de la producción nacional, con el fin de alcanzar niveles de calidad internacional.

Esta y todas las capacitaciones de este ministerio se dan en la Sección de Capacitación y Asistencia Técnica a los Exportadores la cual está bajo el Departamento para el Desarrollo Exportador y la Competitividad, que, a su vez, está bajo la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.<sup>42</sup>

*El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) da atención especial a la exportación y las artesanías no así al sector de servicios el cual es predominante en el comercio local.*

*Se recomienda un programa para favorecer al sector servicio, dirigido especialmente a negocios que se dedican a dar servicios a las mipymes.*

*El trabajo que realiza ISO 9001 no garantiza integralmente la eficacia de la administración del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) ya que se ocupa de la organización administrativa y enfatiza en la eficiencia, pero no cubre aspectos administrativos como el fomento de las Relaciones Humanas y el tratamiento del clima laboral.*

*Se recomienda tener Licenciados en Administración Pública y Administración de Empresas en puestos directivos de este ministerio a fin de que se fomenten las Relaciones Humanas y se mantenga un buen clima laboral.*

---

<sup>42</sup> Chong, Irma Lic., Op. Cit., Panamá 27 de julio de 2,012.

## B. Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT).

Se fundó con el objetivo de coordinar y ejecutar las funciones referentes al ordenamiento y desarrollo nacional de la ciencia, la tecnología y la innovación para favorecer el desarrollo socio económico de Panamá.<sup>43</sup>

### 1. Base Legal.

Esta entidad gubernamental fue creada mediante Decreto Ejecutivo No. 50 del 21 de diciembre de 2,005 como institución autónoma y descentralizada. Este fue publicado en la Gaceta Oficial No. 25.451 del 23 de diciembre de 2,005.

### 2. Funciones Principales.

Las funciones principales de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) son:

- Darle apoyo financiero a proyectos de investigación, desarrollo e innovación, científicos y tecnológicos encaminados a fortalecer la capacidad de los científicos y tecnólogos de Panamá.
- Apoyar financieramente los proyectos de innovación y competitividad empresarial, de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para aumentar su productividad, su competitividad y fomentar la innovación en las mismas.
- Proporcionar apoyo financiero a los programas de educación formal e informal en el sector de la ciencia para la enseñanza y aprendizaje de las ciencias básicas ó aplicadas.

---

<sup>43</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Página 811.

- Financiar cualquier actividad que fortalezca el desempeño en el país en las áreas de ciencias, tecnología e innovación.
- Dar asesoría y asistencia técnica científica según las normas aceptadas a nivel nacional e internacional.

La ayuda que esta entidad da a proyectos de investigación, desarrollo e innovación es muy poca y/o no es suficiente.

### 3. Administración del Ministerio.

Su organización administrativa consta de 5 direcciones. Ver organigrama No. 6.

Esta entidad pertenece al sector de la Administración Pública del Sector Público. Se relaciona intrasectorialmente con la Contraloría General de la República, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de la Presidencia, Autoridad Nacional del Ambiente y Asamblea Nacional de Diputados.<sup>44</sup>

### 4. Servicios que presta a las Mipymes.

Esta entidad gubernamental ayuda al sector de las mipymes a través de la Dirección de Innovación Empresarial ya que el objetivo de la misma es incrementar la productividad, la innovación y la competitividad en los sectores productivos del país, por medio de asesoría y transmisión de conocimientos tecnológicos principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa.

También porque entre las funciones de esta dirección están las de apoyar y coordinar con la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana

---

<sup>44</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Página 819.

Empresa (AMPYME) la realización de eventos que sean oportunidades de negocios innovadores, así como fomentar la investigación y el desarrollo de proyectos innovadores en los sectores productivos con asistencia y asesoramiento para lograr mejorar la competitividad y el fortalecimiento de este sector.

Asimismo, informar sobre la innovación en la producción de bienes, servicios, tecnología, entre otros. Mantener registro de las innovaciones y expedir constancias de inscripción en el Registro Oficial de Innovaciones.<sup>45</sup>

#### C. Entidades Financieras del Estado.

Según el Título X “La Economía Nacional” artículo 283, numeral 3, de la Constitución Política de la República de Panamá, el Estado debe crear entidades de crédito y de fomento u otros medios adecuados con el objeto de dar facilidades a los que se dediquen a actividades económicas en pequeña escala.

Las tres principales entidades de créditos estatales que dan ayuda financiera a las mipymes son: el Banco Nacional, la Caja de Ahorros y el Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA).

##### 1. Banco Nacional.

El Banco Nacional ayuda al sector de las mipymes con programas para la pequeña empresa y para el sector agropecuario.

Para ayudar a la pequeña empresa cuenta con el programa de financiamiento “El Plan Crecer”. El mismo es un programa de crédito

---

<sup>45</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Páginas 817/18.

para dar apoyo financiero a pequeñas empresas comerciales, industriales, de servicios y turísticas.

Para ayudar al sector agropecuario cuenta con una Banca Agropecuaria la cual ofrece las facilidades crediticias que mejor se ajustan a este sector. Esta banca otorga préstamos agrícolas y pecuarios.

## 2. Caja de Ahorros.

La Caja de Ahorros únicamente le hace préstamos a las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de las mipymes.

Estos préstamos comerciales son a mediano y largo plazo, hasta 10 años. Los mismos se conceden para mejorar instalaciones comerciales y capital de trabajo; compra de propiedades para optimizar el negocio, de un edificio existente ó para construir uno nuevo.

## 3. Banco de Desarrollo Agropecuario.

El Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA) da financiamiento a los programas de desarrollo agropecuario y proyectos agroindustriales. Da asistencia crediticia a los productores del sector agropecuario de escasos recursos y sus grupos organizados especialmente al pequeño y mediano productor.

*El sector agropecuario es el único sector de la economía que tiene una entidad bancaria estatal para apoyarlo pero, no es mucho lo que ha podido beneficiarse de ésta, porque este sector tiene problemas estructurales.*

*Se recomienda que el Estado dé tratamiento prioritario a dichos problemas para que, con la ayuda de este banco, se desarrolle este sector porque el*

*mismo es de vital importancia para el desarrollo del sector de las mipymes y del país.*

### III. Entidades Relacionadas con la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).

Las principales entidades gubernamentales que están relacionadas con las mipymes son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Caja de Seguro Social (CSS).

Las entidades municipales relacionadas con las mipymes son las alcaldías de los distritos.

#### A. Principales Entidades Gubernamentales.

Las principales entidades gubernamentales que están relacionadas con el sector de las mipymes son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Caja de Seguro Social ya que éstas se encargan de suplir los recursos económicos para el funcionamiento de las entidades gubernamentales que se encargan y apoyan al sector de las mipymes y de proporcionarles servicios de salud a la clase trabajadora y sus dependientes, respectivamente.

##### 1. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Este ministerio es la entidad gubernamental encargada de proveer los recursos financieros al sector público del Estado para los gastos de funcionamiento y de las inversiones que se requieren para el logro de sus cometidos.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Página 162.

Tales recursos son adquiridos mediante la Dirección General de Ingresos, la cual está bajo el Vice Ministerio de Finanzas.

Se asignan los recursos económicos al sector público a través de la Dirección de Presupuesto de la Nación que está bajo el Vice Ministerio de Economía.

Su principal fuente de ingresos es el impuesto sobre la renta el cual consiste en que toda persona, negocio ó empresa que genere ingresos debe de pagar impuesto al Estado. Es por ello que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se relaciona con el sector de las mipymes. Las empresas pagan el impuesto sobre la renta mediante una cooperación interinstitucional entre este ministerio y el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Para esto, la Dirección de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), accesa a la base de datos de los Avisos de Operación del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), vía Extranet, y obtiene la toda la información que necesita.<sup>47</sup>

## 2. Caja de Seguro Social (CSS).

El objetivo de esta entidad es administrar y dirigir el Régimen de Seguro Social, mediante la protección al trabajador y sus dependientes, de los riesgos de enfermedad común, maternidad, invalidez, vejez, orfandad, auxilios a funerales y riesgos profesionales.<sup>48</sup>

Toda clase de empresa que tenga desde un empleado en adelante debe pagar seguro social. Deben de hacer su solicitud de inscripción

---

<sup>47</sup> Aliana, Khan, Lic., Op. Cit., Panamá 6 de julio de 2,012.

<sup>48</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Página 602.

desde que inicie la relación Empleado-Empleador y pagar las cuotas correspondientes desde el inicio de dicha relación laboral.

La relación entre esta entidad gubernamental y el sector de la economía de las mipymes se da a través de una de sus direcciones y dos departamentos. Estos son: el Departamento de Inscripción de Empleadores, la Dirección Nacional de Ingresos y el Departamento de Seguro de Riesgos Laborales.

a. Departamento de Inscripción de Empleadores.

En este departamento deben inscribirse los empleadores.

La inscripción es la formalización que realiza el empleador al informar a la Caja de Seguro Social sobre su existencia, como tal.

Durante este proceso, se le asigna un número de identificación ó el Número de Empleador, el cual será su identificación ante esta entidad gubernamental.

Para realizar esta inscripción el empleador debe ir a este departamento, llenar su solicitud de inscripción y cumplir con los requisitos exigidos.

b. Dirección Nacional de Ingresos.

Esta dirección se encarga de recaudar las contribuciones obrero-patronales y todo lo inherente a éstas, como la morosidad patronal, convenios de pago, entre otros.

La Dirección Nacional de Ingresos cuenta con seis dependencias.

Estas son: Departamento de Planilla Pre-Elaborada, Apremio y Cobro de Morosidad, Recaudación y Tesorería, Administración de

Relaciones Obrero-Empleador, Contabilidad de Ingresos y Coordinación Administrativa de Agencias.<sup>49</sup>

c. Departamento de Seguro de Riesgos Laborales.

En este departamento el empleador debe de hacer su “Solicitud de Inscripción de Empleadores ante el Programa de Riesgos Profesionales”.<sup>50</sup>

Este programa sustituye, dentro de ciertos límites y condiciones, el deber de los empleadores, de acuerdo al Código de Trabajo, de proteger y resarcir a sus empleados por daños, enfermedades ó accidentes a que pueden estar expuestos durante la realización de su trabajo.

Para ello, solamente los empleadores, deben pagar una cuota mensual. Cada empleador es clasificado según la actividad principal a la que se dedica y dentro de esta se le asigna la prima como un porcentaje del salario de sus trabajadores, de acuerdo al riesgo relativo de la empresa dentro de su clasificación.

Este programa cubre tanto a los trabajadores del sector privado como a los del sector público.<sup>51</sup>

B. Entidades Municipales.

Los Municipios son las organizaciones políticas autónomas de las comunidades establecida en los Distritos. Estos deben ser democráticos y responder a la administración del Gobierno Local.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 606.

<sup>50</sup> Sitio web de la Caja de Seguro Social. Panamá, 14 de julio de 2,013.

<sup>51</sup> Sitio web de la Caja de Seguro Social. Op. Cit., Panamá, 21 de noviembre de 2,014.

Su función principal es promover el desarrollo de la comunidad y la realización del bienestar social.<sup>53</sup>

Los Municipios están compuestos por los Consejos Municipales, las Alcaldías de Distritos y las Corregidurías.

De éstas, son los Consejos Municipales y las Alcaldías de Distritos los que se relacionan con las mipymes.

#### 1. Los Consejos Municipales.

Son corporaciones integradas por los Representantes de Corregimientos y, según corresponda, por los Concejales en los distritos en donde existieren menos de cinco corregimientos.<sup>54</sup>

Los Consejos Municipales regulan la vida jurídica de las Municipios mediante acuerdos y resoluciones que tienen la fuerza de ley dentro del respectivo Distrito.

Entre sus funciones, de competencia exclusiva, están la de fomentar la creación de empresas privadas, industriales y agrícolas y la de fomentar las pequeñas empresas lo cual favorece al sector de la economía de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES).<sup>55</sup>

#### 2. Las Alcaldías de Distritos.

Las alcaldías son el componente principal de los municipios porque son las encargadas de gestionar el desarrollo y/o bienestar de las comunidades.

---

<sup>52</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 1156.

<sup>53</sup> Ibid, página 1157.

<sup>54</sup> Ibid, página 1158.

<sup>55</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., página 1158.

Se conoció que todas las alcaldías gestionan de igual forma sus funciones relacionadas con las mipymes.

Se toma como referencia a una de estas entidades municipales, la Alcaldía de Panamá, por ser ésta la alcaldía del distrito capital y la que corresponde al mayor número de empresas del país.

a. Administración de la Alcaldía de Panamá.

La administración la Alcaldía de Panamá se realiza de la manera siguiente:

b. Funciones Principales de la Alcaldía de Panamá.

Algunas de las funciones principales de la Alcaldía de Panamá, las cuales están relacionadas con el sector de las mipymes son:

- ◆ Establecer y ordenar el sistema de normas tributarias de carácter municipal en el Distrito.
- ◆ Velar por el cumplimiento de las normas higiénicas y los precios en las ventas y expendio de alimentos.
- ◆ Supervisar que se cumplan las disposiciones sanitarias y fiscales en las actividades de sacrificio de ganado vacuno y porcino.<sup>56</sup>

3. Relación entre la Alcaldía de Panamá y las Mipymes.

Existen impuestos municipales que todas las empresas deben pagar en las respectivas alcaldías de los distritos en los que están ubicadas.

Además, las alcaldías tienen algunas normas específicas para determinados tipos de negocios.

---

<sup>56</sup> Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009. Op. Cit., Página 1160.

a. Impuestos Municipales.

Los impuestos municipales que todas las empresas deben de pagar son el impuesto municipal y el impuesto anual del rótulo del negocio. Solo las mipymes formales pagan impuestos municipales. Las mipymes informales no pueden pagar impuestos municipales debido a que la alcaldía tiene normas que no lo permiten. Para que estas mipymes informales puedan pagar los impuestos municipales tienen que formalizarse. Según entrevista que se hizo en la Alcaldía de Panamá, esta entidad municipal no tiene forma de conocer sobre la existencia de las mipymes informales motivo por el cual no tienen registro de las mismas.

En cambio, la Alcaldía de Panamá conoce sobre las nuevas mipymes formales, por los registros de empresas ó Avisos de Operación, lo cual investiga mediante coordinación interinstitucional, vía Extranet, entre la Alcaldía y el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). El Departamento de Servicios al Contribuyente de la Alcaldía de Panamá revisa periódicamente la base de datos correspondiente a los Avisos de Operación para extraer la información que necesita.<sup>57</sup> Vale mencionar que, en una entrevista que se hizo en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), para este trabajo de investigación, se informó que esta entidad tiene un registro sobre las mipymes informales.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Solis, Xiomara, Op. Cit., Panamá, 17 de julio de 2,012.

<sup>58</sup> Murillo, Luis Carlos, Op. Cit., Panamá 19 de enero de 2,012.

(1) Procedimiento para el Pago de los Impuestos.

Para que las empresas paguen los impuestos municipales a la Alcaldía de Panamá, primero sus propietarios deben registrar sus empresas en esta alcaldía ó hacer su “Registro del Contribuyente” en los Centros de Atención al Contribuyente de la alcaldía, si no ha sido contribuyente anteriormente, ó por medio de su página web. Dicha inscripción debe de hacerse con el mismo RUC ó número de identificación que aparece en el Aviso de Operación.

La cantidad del impuesto municipal mensual que debe pagar cada empresa se determina mediante el Aviso de Operación y según la clasificación establecida en el Acuerdo No. 40 (del 19 de abril de 2011).

El impuesto municipal sobre el rótulo del negocio es de B/.15.00 anual para todas las empresas.

Algunos negocios no pagan impuestos municipales por actividad como los de profesionales en ejercicio de sus profesiones, quienes solo pagan por el rótulo, las entidades financieras quienes solo pagan por publicidad eventual y rótulo.

(2) Sanciones por No Pagar Impuestos Municipales.

Desde abril del 2012, la Alcaldía de Panamá aplica automáticamente la multa de B/.500.00 a quienes no presentan

Declaración Jurada de Ingresos Brutos, según lo establecido en el Acuerdo Municipal No. 40 del (19/4/11).

A la microempresa informal que no paga se les sanciona y deben de pagar todo lo que deben retroactivo, con 25% de multa del total de lo adeudado.

Las empresas formales que no hacen declaración pueden ser sancionadas con el cierre del negocio.<sup>59</sup>

b. Exoneración del Pago de Impuestos.

Se exoneran del pago de impuestos municipales algunas microempresas. Estas son: microempresas de barberos con una silla, de sastres con una máquina y las microempresas de los buhoneros.

Además, la alcaldía ayuda a las microempresas que están inscritas en Ampyme, a través de su programa de Exoneración de Impuestos, el cual es para exonerar a las mipymes de pagar impuestos sobre la renta en los dos primeros años, exonerándolas de pagar impuestos municipales, pero solo por un año.<sup>60</sup>

*Se concluye por falta de coordinación interinstitucional entre la Alcaldía de Panamá y la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es que el Municipio de Panamá no tiene conocimiento sobre las mipymes informales.*

*Se recomienda que la Alcaldía de Panamá coordine interinstitucionalmente con la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) para conocer sobre la existencia de las mipymes informales.*

---

<sup>59</sup> Montenegro, Yeimy, Op. Cit., Panamá 27 de julio de 2,012.

<sup>60</sup> Xiomara Solis, Op. Cit., Panamá, 17 de julio de 2,012.

*Otra recomendación es que coordine con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a fin de conocer sobre todos los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta, ya que éste impuesto lo deben de pagar las mipymes informales también.*

*Se considera que es negligencia administrativa que esta alcaldía tenga normas que no permitan que las mipymes informales paguen impuestos municipales ya que se están dejando de recaudar millones de dólares anualmente.*

*Se recomienda que se modifique la norma para que se incluya a las mipymes informales en los registros de empresas de la alcaldía.*

*Las principales causas del subdesarrollo del sector de las mipymes son: el sub desarrollo del sector agropecuario, la deficiente organización administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), la insuficiente asesoría legal y administrativa a la micro y pequeña empresa (MYPES), a que la mayoría de las mipymes son informales, por lo que no son sujetas de créditos, y porque la mayoría de las mipymes administran sus negocios empíricamente y no de acuerdo a la Teoría Administrativa.*

*Se recomienda impulsar el desarrollo del sector agropecuario, reorganizar a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), que se les dé asesorías legal y administrativa suficiente a la micro y pequeña empresa (MYPES), establecer buenos incentivos para que las microempresas informales se formalicen y capacitar a los propietarios y/o administradores de las mipymes para que administren sus negocios de acuerdo a la Teoría Administrativa.*

## Capítulo V

### **Análisis de los Resultados.**

#### I. Sondeo en el Corregimiento de Curundú.

Aunque este trabajo de investigación cubre el período del año 2,010 al año 2,012, el sondeo en el corregimiento de Curundú se basó en la actualización, del año 2,006, del censo de Establecimientos Comerciales del año 2,000 debido a que no habían salido los resultados del censo del año 2,010 cuando se hizo esta investigación

De acuerdo a la mencionada actualización al 2,006 del censo de Establecimientos Comerciales del año 2,000, en el corregimiento de Curundú había un total de 240 empresas formales, de las cuales 183 son micro, pequeña y mediana empresas (mipymes) y solo 57 son grandes empresas. <sup>46</sup>

Foto No. 1.

#### **Vista Satélite del Corregimiento de Curundú.**



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, localizando y copiando esta vista de la sección de mapas del sitio web: [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>46</sup>Datos Generales de las Empresas y Locales en la República por Provincia, Distrito y Corregimiento según Actividad Económica: 2006. Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Panamá 2,006.

El sondeo en el corregimiento de Curundú se realizó por teléfono durante el mes de diciembre del año 2,011.

Sólo fue posible hacer este sondeo con 30 mipymes, las cuales representan el 14 % de las 183 mipymes que suman el total de mipymes del corregimiento de Curundú, debido a que 69 de estas (38%) no tenían teléfono fijo y porque hubo 84 mipymes (46%) que no quisieron cooperar.

De las 30 mipymes que participaron en el sondeo, 15 son micro empresas (50 %), 11 son pequeñas empresas (37 %) y 4 son medianas empresas (13 %).

#### A. Criterios que se Utilizaron.

Se tomaron en cuenta diferentes aspectos con la finalidad de saber si estos negocios son administrados de acuerdo a la Teoría Administrativa ó empíricamente. Los asuntos considerados fueron:

- ◆ Sus actividades comerciales.
- ◆ El uso de instrumentos administrativos.
- ◆ Uso de Instrumentos estadísticos.
- ◆ El uso de tecnología.
- ◆ Personal con conocimientos de la Teoría Administrativa.
- ◆ Los gastos de operación y las ganancias.

Para obtener esta información se elaboró un cuestionario. Ver el Cuestionario No. 1 del Apéndice.

## B. Análisis de los Resultados.

Referente a las actividades comerciales que realizan las mipymes incluídas en este sondeo, se observó que las mismas son de servicios, comercio, manufactura y distribución de productos. La mayoría son de servicios.

El 30 % son de comercio (9), el 16.7 % son de manufactura (5), el 6.7 % de distribución de productos (2) y el 46.7 % de servicios (14).

Según la clasificación de las mipymes, estas actividades se realizan como se indica en el cuadro No. 14 que aparece a continuación.

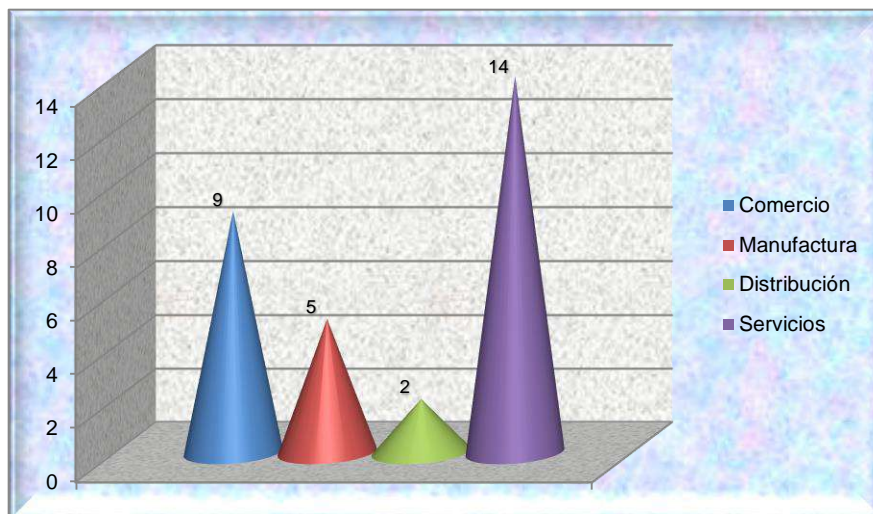
Cuadro No. 14.

<b>Actividades que Realizan las Mipymes de Curundú</b>				
<u>Clasificación</u>	<u>Comercio</u>	<u>Manufactura</u>	<u>Distribución</u>	<u>Servicios</u>
Micro empresas	3	2	1	8
Pequeñas empresas	5	1	1	5
Medianas empresas	1	2		1
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a información obtenida mediante el sondeo telefónico que se hizo en el corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 11.

### Actividades Comerciales de las Mipymes Curundú



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base al cuadro de Actividades que Realizan las Mipymes de Curundú.

Vemos que las actividades a las que mayormente se dedican estas mipymes son las siguientes:

- El 53.3 % de las microempresas se dedican a negocios de servicio.
- El 45.5% de las pequeñas empresas se dedican a negocios de comercio y el 45.5 % a servicios.
- El 50 % de las medianas empresas se dedican a negocios de manufactura.

En todas las clasificaciones de mipymes hay negocios de toda clase a excepción de los negocios de distribución en donde las medianas empresas no tienen ninguno. Probablemente este tipo de mipyme considera poco rentable el negocio de distribución.

*Se asume que la microempresa prefiere negocios de servicios porque es más fácil dedicarse a esta clase de negocios debido a que son pocos los*

*conocimientos teóricos que se necesitan para ello y de acuerdo a Gem 2,009 la mayoría de propietarios y/o administradores de micro empresas solo tienen un bachillerato. También porque se pueden crear algunos de estos negocios con poco capital. Además, porque no la mayoría no tiene conocimientos en teoría administrativa ni experiencia en negocios lo que les dificulta emprender negocios más complejos.*

*Sería conveniente que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) prepare e imparta un curso teórico- práctico, que se dicte de manera presencial y por Internet, para personas que tengan un negocio pero que quieran cambiar de actividades ó para personas interesadas en emprender algún negocio pero que todavía no saben a que actividades dedicarse. Que dicho curso enseñe además de hacer un plan de negocios, las leyes de comercio, conocimientos sobre el Proceso Administrativo, contabilidad básica. Igualmente, que el contenido del curso instruya sobre los diferentes tipos de negocios especialmente en áreas en que hay más posibilidades de hacer negocios. La idea es una formación integral, de manera que los preparen para poder elegir entre diferentes opciones de tipos de negocios.*

Con relación al uso de instrumentos administrativos y de tecnología se advirtió que únicamente 13 mipymes tenían Organigrama y de estas 12 tienen Manual de Funciones. Asimismo, 12 mipymes tienen Manual de Puestos. De estas, 8 también tienen Organigrama y Manual de Funciones. Hubo una mipyme que tenía Manual de Puestos y no tenía ni Organigrama ni Manual de Funciones.

Igualmente, hay 18 mipymes que tienen el Manual de Procedimientos Administrativos. De estas, cinco solo cuentan con este manual y dos con el Manual de Funciones y el Manual de Puestos.

De las mipymes incluídas en este sondeo, solo el 25 % (8) tienen organigrama y todos los manuales administrativos considerados en el mismo. Hay tres mipymes que únicamente les falta el Manual de Puestos. Una de las mipymes únicamente tiene Organigrama y Manual de Procedimientos Administrativos.

Según estos resultados estas mipymes le dan importancia a normar las tareas que se deben realizar para el logro de los objetivos pero no a tener una adecuada organización administrativa. Pareciera que no saben que es necesario contar con todas estas herramientas administrativas para administrar eficazmente ya que las mismas están vinculadas entre sí. Esto puede deberse también a que no cuentan con suficientes recursos económicos para pagar servicios profesionales a un Licenciado en Administración que se las confeccione y probablemente algunos de los propietarios de estos negocios no tienen conocimiento sobre la existencia de dichas herramientas administrativas.

*El bajo porcentaje de mipymes que cuentan con todos los instrumentos administrativos básicos para administrar sus negocios demuestra que estas mipymes no administran sus negocios según la teoría administrativa y éste es uno de los principales factores del subdesarrollo del sector de las mipymes.*

*Se recomienda que Ampyme de capacitación teórica práctica en la elaboración y uso del organigrama y de estos manuales administrativos ó que incluya tal contenido en el curso para la elaboración del Plan de Negocios.*

Este es uno de los principales factores del subdesarrollo del sector de las mipymes.

En el sondeo se consideró el uso de instrumentos administrativos básicos como el Organigrama, el Manual de Funciones, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos Administrativos.

Los resultados obtenidos del uso que las mipymes de Curundú le dan a estos instrumentos administrativos básicos, en la gestión de sus negocios, muestran que el 3.9 % usan Organigramas, 3.3 % Manual de Funciones, 3.6 % Manual de Puestos, y el 5.4 % Manual de Procedimientos Administrativos. Solo el 3 % tienen todos los instrumentos.

El 0.6 % de las que tienen Organigrama no tienen Manual de Funciones, el 0.3% de las que tiene Organigrama también tienen Manual de Puestos. Son 0.3% más las mipymes que tienen Organigrama y Manual de Puestos que las mipymes que tienen Organigrama y Manual de Funciones.

De todos estos instrumentos administrativos el que más tienen estas mipymes es el Manual de Procedimientos Administrativos con un 5.4 %. Al parecer los que administran algunos de estos negocios no saben que los procedimientos administrativos deben basarse en la organización administrativa de la empresa ya que el aproximadamente 1.8 % tienen

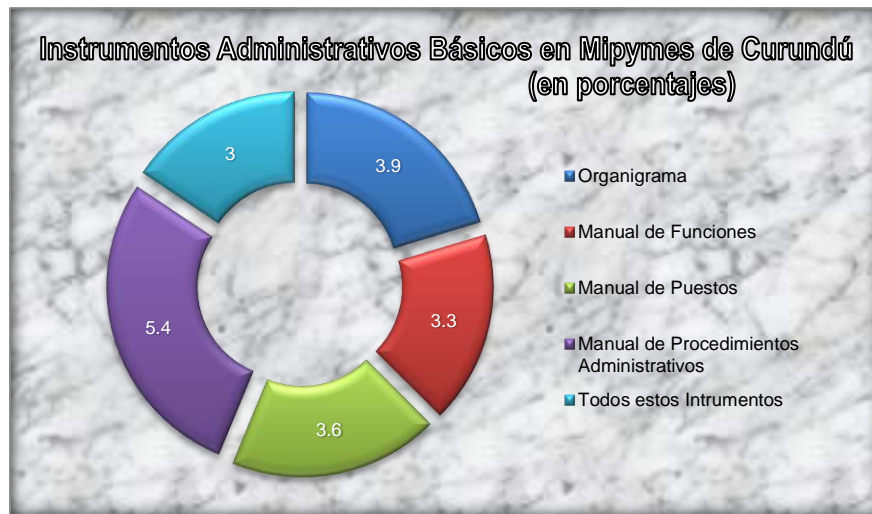
Manual de Procedimientos Administrativos y no tienen Organigrama ó Manual de Funciones ó les falta ambos.

Cuadro No. 15.

<b>Uso de Instrumentos Administrativos Básicos en Mipymes de Curundú</b>					
<b>Clasificación</b>	<b>Organigrama</b>	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Manual de Puestos</b>	<b>Man. de Proc. Administrativos</b>	<b>Todos los Instrumentos</b>
Micro Empresas	5	5	5	9	5
Pequeñas Empresas	6	4	6	7	4
Medianas Empresas	2	2	1	2	1
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base a sondeo telefónico hecho en el corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 12.



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base al cuadro Uso de Instrumentos Administrativos Básicos en Mipymes de Curundú.

A pesar de, se percibe que esta mipymes están evolucionando poco a poco y da la impresión de que están comenzando un proceso de transición entre una administración empírica a una administración de acuerdo a la teoría administrativa. No obstante, de acuerdo al porcentaje de mipymes que tiene

estos instrumentos administrativos se puede entrever que todavía estas mipymes se encuentran en subdesarrollo.

Algunos instrumentos para llevar estadísticas que son útiles en la administración de los negocios como los formularios, las bases de datos y los gráficos fueron indagadas en este sondeo, dando como resultado que de las 30 mipymes que se tomaron en cuenta en este sondeo el 80 % usan formularios (24), el 73.3 % tienen base de datos (22) y el 40% utilizan gráficos(12).

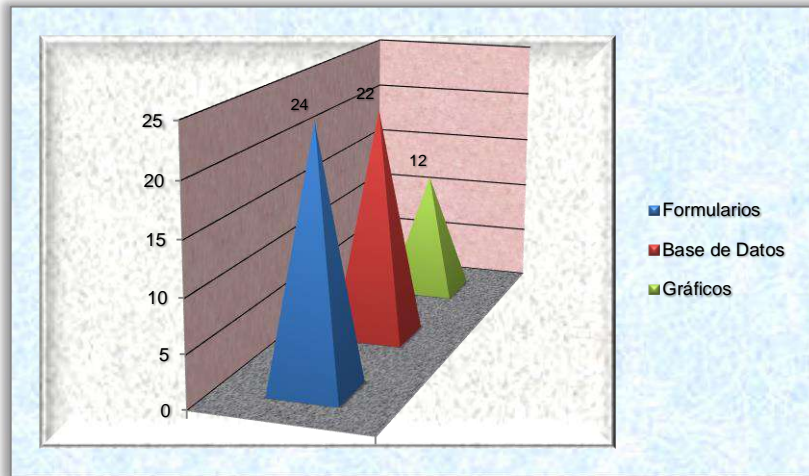
Cuadro No. 16.

<b>Uso de Instrumentos Estadísticos</b>			
<b>Clasificación</b>	<b>Formularios</b>	<b>Base de Datos</b>	<b>Gráficos</b>
Micro Empresa	11	11	7
Pequeña Empresa	10	9	3
Mediana Empresa	3	2	
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base a el sondeo hecho al corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 13.

### Instrumentos Estadísticos



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base al cuadro Mipymes en Curundú que Usan Formularios, Base de Datos y Gráficos

El 73% del total de las mipymes usan formularios y tienen base de datos y solo el 40 % también gestiona sus negocios con el uso de gráficos. Esto indica que saben valerse de las Estadísticas, no así de la ventaja de usar gráficos./

Respecto a los recursos tecnológicos con que cuentan estas mipymes, el 86.6 % tienen computadoras y red de computadoras (26) y el 93.3 % también usa Internet (28). El 86.6% cuenta con todos estos recursos tecnológicos. En el siguiente cuadro se muestran los detalles.

Cuadro No. 17.

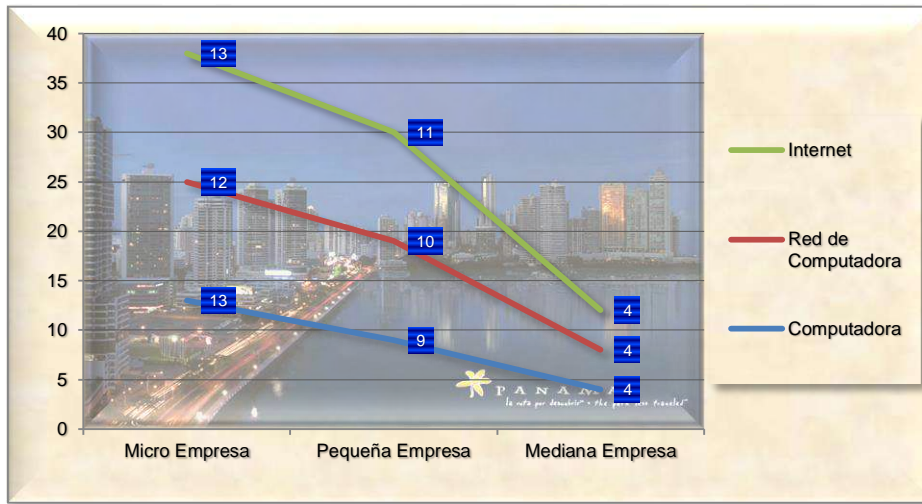
### Recursos Tecnológicos que Usan las Mipymes de Curundú

Clasificación	Computadora	Red de Computadora	Internet
Micro Empresa	13	12	13
Pequeña Empresa	9	10	11
Mediana Empresa	4	4	4
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base a sondeo efectuado en el corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 14.

### Recursos de Tecnología Usados por las Mipymes de Curundú



Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en el cuadro de Recursos Tecnológicos que usan Mipymes en Curundú.

Se observa que las mipymes de este sondeo tienen acceso a la tecnología y que usan los principales recursos de esta como lo son las redes de computadoras y el Internet. Esto puede estar contribuyendo a mejorar las gestiones de estas mipymes.

Referente al personal con conocimientos en teoría administrativa con que cuentan estas mipymes se observó que 15 tienen Licenciados en

Administración, 9 tienen estudiantes de administración y que hay 3 que tienen tanto estudiantes como Licenciados en Administración.

El cuadro muestra el personal con conocimientos en teoría administrativa que tienen estos negocios por clase de mipymes.

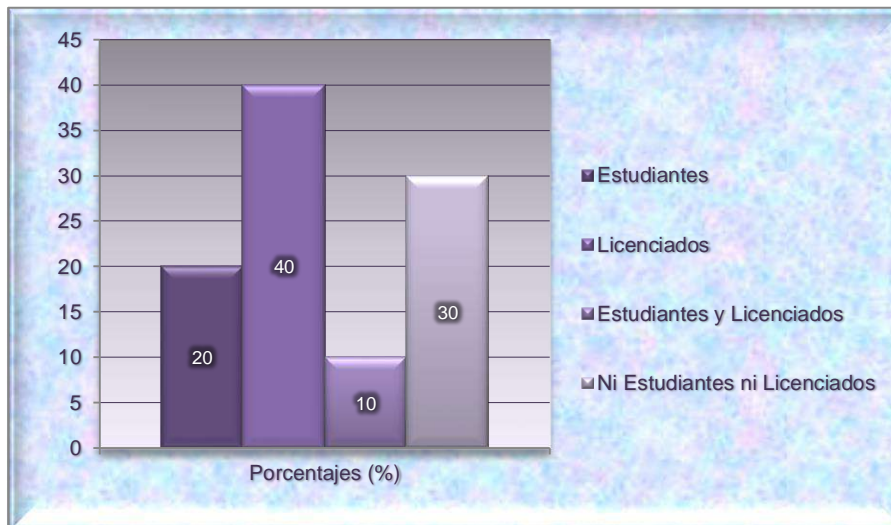
Cuadro No. 18.

<b>Personal de Mipymes de Curundú con Conocimientos en Teoría Administrativa</b>				
<u>Clasificación</u>	<u>Estudiantes</u>	<u>Licenciados</u>	<u>Estudiantes y Licenciados</u>	<u>Ni Estudiantes ni Licenciados</u>
Micro Empresas	4	8		4
Pequeñas Empresas	2	5	1	4
Medianas Empresas	3	2	2	1
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a los resultados obtenidos del sondeo hecho en el corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 15.

**Mipymes de Curundú que tienen Personal con Conocimientos en Teoría Administrativa**  
(porcentajes)



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base al cuadro Personal de Mipymes de Curundú con Conocimientos Teóricos de Administración.

El 70 % de las mipymes tienen entre su personal profesionales y/o estudiantes de administración y el 30 % de las mipymes no tienen ni estudiantes ni Licenciados en Administración en su personal.

El 64 % del total de estudiantes y profesionales en administración de estas mipymes están ocupando puestos administrativos dentro de las mismas.

El grupo de Licenciados en Administración cuenta con el 40 % del total de estas mipymes y el grupo de Estudiantes y Licenciados tienen el 10 % del mismo total, lo que significa que el 50 % del total de estas mipymes cuentan con Licenciados en Administración entre su personal.

Asimismo, el 20 % de mipymes que tienen en su personal estudiantes de administración se le suman el 10 % de las mipymes que tienen tanto estudiantes como licenciados en administración, lo cual significa que el 30 % del total de estas mipymes cuentan entre su personal con estudiantes de administración.

El 31 % del total de estas mipymes (9) no tienen ni estudiantes ni Licenciados en Administración.

En síntesis, el 50 % de las mipymes del corregimiento de Curundú consideradas en este sondeo cuentan con Licenciados en Administración entre su personal, el 30 % tienen nombrados estudiantes de administración y el 31 % no tiene ni estudiantes ni licenciados en administración. El 80 % del total de estas mipymes tienen estudiantes ó licenciados en administración.

Tanto las micro como las pequeñas y las medianas empresas cuentan con un 50% aproximadamente de licenciados en administración.

Las microempresas están más o menos preparadas para gestionar sus negocios según la Teoría Administrativa ya que solo el 29 % de éstas no cuentan con recurso humano con conocimientos teóricos sobre administración.

El 55 % de las pequeñas empresas cuentan con estudiantes ó profesionales en administración por lo que también cuentan con personal idóneo para administrar sus negocios de acuerdo con la Teoría Administrativa.

En cuanto a las medianas empresas, el 25 % de estas no cuenta ni con estudiante ni con profesional en administración. No es razonable que todavía haya mipymes de ese tamaño que funcione prescindiendo de recurso humano con preparación académica en administración ya que entre más grande sea una empresa más grande es la necesidad de que cuente con profesionales en administración. Se asume que esto se debe al desconocimiento sobre Teoría Administrativa de su propietario y/o administrador.

Respecto a los gastos de operación y las ganancias, no todas las mipymes que se consideraron en este sondeo suministró información sobre el particular, pese a que se trató de solicitar dicha información, dada la confidencialidad del asunto, de forma tal que no fuera fácil de deducir las cantidades reales, solo de aproximarse a las mismas. Suministraron información sobre sus gastos de operación mensuales, 9 de un total de 15 micro empresas, 7 de 11 pequeñas empresas, y 1 de 4 medianas

empresas. Esto corresponde al 66 % de las micro empresas, el 65 % de las pequeñas empresas y el 25 % de las medianas empresas.

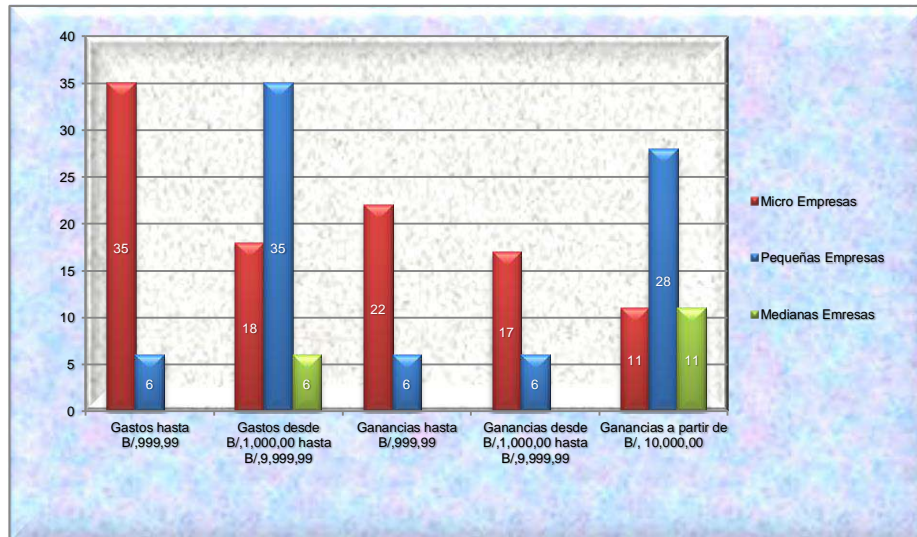
Cuadro No. 19.

Mipymes que Suministraron Informaron sobre sus Gastos de Operación y Ganancias Mensuales		
Clasificación	Gastos de Operación (%)	Ganancias (%)
Micro empresas	53	50
Pequeñas empresas	41	39
Medianas empresas	6	11
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, en base a resultados del sondeo hecho en el corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 16.

### Gastos de Operación y Ganancias de Mipymes de Curundú por Clase de Empresa (en porcentajes)



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, según el cuadro Mipymes que Informaron sobre sus Gastos de Operación y Ganancias Mensuales.

La mayoría de las mipymes que accedieron a dar información sobre sus gastos de operación también informaron sobre sus ganancias.

Se observa que entre mayor sea el tamaño de la mipymes menos se quiere dar información. Se supone que esto se debe a que entre más grande sea el negocio tiene mayor necesidad y posibilidad de competir en el mercado por lo que evitan dar información que consideran confidencial.

De las mipymes que suministraron información sobre sus gastos de operación y ganancias se conoció que los gastos de operación de 7 mipymes están en el primer grupo (entre B/.100.00 y B/.999.99) y otras 10 están en el segundo grupo (entre 1,000.00 y 9,999.99).

Respecto a las ganancias de las referidas mipymes, 5 están en el primer grupo, (entre B/.100.00 y B/.999.99), 4 en el segundo grupo (entre 1,000.00 y 9,999.99) y 9 en el tercer grupo (de B/.10,000.00 en adelante).

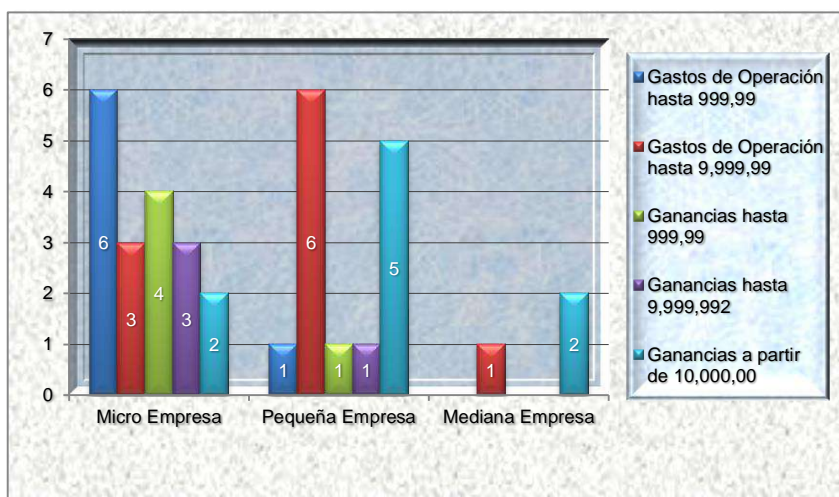
Cuadro No. 20.

<b>Gastos de Operación y Ganancias Mensuales</b>					
<b>Clasificación</b>	<b>Gastos de Operación</b>		<b>Ganancias</b>		
	Hasta B/. 999.99	Hasta B/.9,999.99	Hasta B/.999.99	Hasta B/.9,999.99	A partir de B/.10,000.00
Micro empresas	6	3	4	3	2
Pequeñas empresas	1	6	1	1	5
Medianas empresas		1			2
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en resultados del sondeo al corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 17.

### Gastos de Operaciones y Ganancias Mensuales



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez, basado en el cuadro Gastos de Operación y Ganancias Mensuales.

En las microempresas se observa que la mayoría están en los grupos de gastos de operación y ganancias más bajos.

Al contrario, en las pequeñas y medianas empresas la mayoría están en los grupos de mayores gastos de operación y mayores ganancias.

Todas coinciden en que las ganancias van igual que los gastos de operación, a más ganancia mayor gasto de operación. Pareciera que en este aspecto hay equilibrio, lo cual pudiera ser un indicativo de que administran adecuadamente.

Del 56.66 % del total de las mipymes (17) que informaron sobre los gastos de operación, el 53 % son microempresas, 41 % pequeñas empresas y 6 % son medianas empresas.

Del total de las mipymes consideradas en este sondeo, el 60 % de las mipymes (18) dieron información sobre las ganancias mensuales. De estas

el 50 % son microempresas, el 38.89 % pequeñas empresas y el 11.11 % medianas empresas.

El 26.6 % de estas microempresas tienen ganancias entre B/.100.00 y B/.999.99, el 20 % entre 1,000.00 y 9,999.99 y el 13.3 % de B/.10,000.00 en adelante. Las microempresas que obtienen ganancias de B/.10,000.00 en adelante están muy cerca de convertirse en pequeñas empresas ya que estas son clasificadas a partir de B/.150,000.01 de ingresos anuales.

De las pequeñas empresas que informaron sobre sus ganancias el 9.01 % tiene ganancias entre B/.100.00 y B/.999.99, el 9.01 % entre B/.1,000.00 y B/.9,999.99 y el 45 % de B/.10,000.00 en adelante.

El 50 % de las medianas empresas que informaron sobre sus ganancias tiene ganancias de B/.10,000.00 en adelante.

En cuanto a los recursos necesarios más importantes para administrar de acuerdo a la Teoría Administrativa y/o con eficacia se consideraron recursos administrativos, estadísticos y tecnológicos los cuales fueron colocados en 4 grupos, a saber Instrumentos Administrativos, Instrumentos Estadísticos, Instrumentos de Tecnología y Recurso Humano Idóneo.

El grupo de Instrumentos Administrativos está formado por los instrumentos básicos como el Organigrama, el Manual de Funciones, el Manual de Puestos y el Manual de Procedimientos Administrativos. Instrumentos Estadísticos contiene formularios, base de datos y gráficos. El grupo de Instrumentos de Tecnología comprende uso de computadoras, red de computadoras e Internet. Recursos Humano Idóneo se compone

únicamente de estudiantes y profesionales en administración que están ocupando puestos administrativos en su lugar de trabajo.

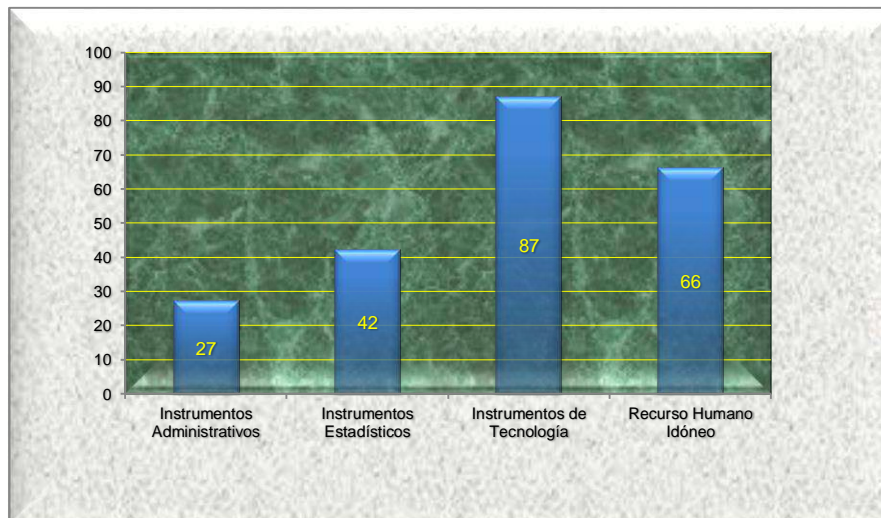
Cuadro No. 21.

<b>Recursos Básicos para Administrar según la Teoría Administrativa</b> (en porcentajes)				
<u>Clasificación</u>	<u>Instrumentos Administrativos</u>	<u>Instrumentos Estadísticos</u>	<u>Instrumentos de Tecnología</u>	<u>Recurso Humano Idóneo</u>
Micro Empresas	15	45	80	75
Pequeñas Empresas	12	30	80	49
Medianas Empresas	1	50	100	75
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>87</b>	<b>66</b>

Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez en base a los resultados del sondeo al corregimiento de Curundú.

Gráfico No. 18.

**Recursos Básicos para Administrar según la Teoría Administrativa**  
(en porcentajes)



Fuente: Elaborado por Rosa de Domínguez de acuerdo al cuadro Recursos para Administrar según la Ciencia de la Administración.

El hecho de que solo el 27 % de estas mipymes cuenten con todos los instrumentos administrativos básicos es un indicativo que estas mipymes no administran sus negocios de acuerdo con la Teoría Administrativa.

En contraposición con esto el 66% si cuentan con personal con conocimientos teóricos sobre administración lo cual resulta contradictorio.

Asimismo, el hecho de que solo el 42% gestione sus negocios usando instrumentos estadísticos también es un indicativo de que no administran según la Teoría Administrativa ya que estas son herramientas que permiten al administrador servirse de las Estadísticas lo cual es de vital importancia para la administración de toda organización ó empresa especialmente para las funciones de Planificación y Control. Sin embargo, de estos, el 73 % usan formularios y base de datos. Los gráficos solo los usan el 40 %, cuando estos son muy útiles para tener una visión global y rápida del asunto de que se trate lo cual es muy útil para la toma de decisiones.

Referente al uso de la tecnología, se percibe que tienen los elementos más importantes, no obstante, según Gem 2,009 las microempresas del grupo de las TEA, las cuales constituyen la mayoría del sector de las mipymes, no cuentan con las últimas tecnologías.

En cuanto a la ocupación de puestos administrativos por personal idóneo cuentan en buena medida con esto, por lo que se considera que esto si puede estar favoreciendo la administración de acuerdo a la Teoría Administrativa en estas mipymes.

Por otro lado, debido al hecho de que la mayoría de las mipymes del corregimiento de Curundú haya tenido el teléfono deshabilitado se presume

que la economía de éstas mipymes no es buena ya que el teléfono ocupa un lugar muy importante en los negocios y forma parte de los gastos de operación. Para muchas mipymes el teléfono es su principal medio para contactar con los clientes potenciales. También para relacionarse con los proveedores y para hacer publicidad en clasificado de los periódicos, la cual es una de las formas más económicas de anunciar un negocio, el teléfono es clave.

En resumen, en los asuntos más importantes sobre la administración de las mipymes, de los considerados en este sondeo, las mipymes de Curundú están deficientes y están bien en los aspectos menos importantes.

En asuntos fundamentales como la organización administrativa de los negocios y el uso del recurso de estadísticas están deficientes.

Los únicos aspectos en que la administración de las mipymes está bien es en cuanto a que cuentan con personal con conocimientos en teoría administrativa ocupando puestos administrativos y en que cuentan con recursos de tecnología.

*Si se lograra que las mipymes se administraran según la Teoría Administrativa, este sector de la economía se desarrollaría ya que por un lado serían pocas las que se estancarían y quebrarían y por otro lado se les aumentarían sus ingresos en buena medida, cometerían mucho menos errores en su gestión y se propiciaría la innovación en sus negocios.*

*Se recomienda que Ampyme cree y dicte un curso de capacitación teórico práctico sobre administración para mipymes a fin de que aprendan a administrar de acuerdo a la Teoría Administrativa, el cual incluya el Proceso*

*Administrativo. Que dicho curso sea presencial, por módulos ó por Internet para garantizar que sea tomado por la mayoría de las mipymes.*

## II. Observación como Participante Directa.

Otro recurso utilizado para este trabajo de investigación fue la observación participante directa hecha al sector de las mipymes a través de los años. Estas observaciones se hicieron como parte del sector de las mipymes y también durante ocupaciones particulares.

En términos generales, se percibió que las mipymes generalmente administran empíricamente debido a muchos factores. Las personas que atienden el público se demoran en brindar la atención, no saben contestar lo que se les pregunta sobre el negocio, transfieren las preguntas a sus compañeros y en algunos casos solo los jefes saben contestar algunas preguntas que no ameritan ser tratadas como confidenciales. Tampoco saben quién es la persona encargada del asunto que se les pregunta ni en qué departamento atienden el asunto. El personal parece no tener clara conciencia del rol que le corresponde dentro de la gestión de la empresa.

Los vendedores no conocen las propiedades de los productos que venden, no muestran mucho interés en vender, algunos no saben en qué lugar están colocados los productos.

No tienen organigrama a la vista del público y los empleados no hacen alusión a normas de la empresa.

Sus anuncios de clasificados en los periódicos están mal redactados con lo cual descuidan la imagen de la empresa y se colocan en desventaja con la competencia.

Con cierta regularidad están reparando errores que pudieron evitarse, se evidencia que no tienen un debido control de sus gestiones.

En términos generales, se nota la desorganización, la falta de procedimientos administrativos, se evidencia la falta de motivación y adiestramiento de personal y fallas en la dirección y control del negocio.

*La administración empírica trae como consecuencia que los negocios que se administran de tal forma no obtengan todos los ingresos que pueden producir y que dejen de obtener una buena parte de ellos. Esto hace que se estanquen ó quiebren. Se sostienen, pero no prosperan a menos que los que administran tengan talento para los negocios, que haya circunstancias muy favorables ó ambas. En tales casos estos negocios son excepción a la regla.*

*Se recomienda nombrar Licenciados en Administración en Puestos Directivos ó como Asesores de la Gerencia ó nombrar estudiantes de licenciatura en Administración como asistentes administrativos.*

*Otra opción sería contratar a una Consultoría Administrativa para que le organice el negocio según la Teoría Administrativa.*

### III. Entrevistas a funcionarios Públicos.

Se realizaron entrevistas en dos entidades gubernamentales y una entidad municipal. Para ello se elaboraron cuestionarios, previamente.

#### A. Entrevistas y Análisis de los Resultados.

Se hicieron 10 entrevistas, 4 en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), 5 en el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y 1 en la Alcaldía de Panamá.

Los contenidos completos de algunas de las entrevistas se exponen en este capítulo. Los contenidos completos de algunas otras entrevistas y parte de otras entrevistas fueron expuestos en otros capítulos de este trabajo de investigación como se menciona más adelante.

Los resultados obtenidos de estas entrevistas fueron los siguientes:

1. Funcionarios de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

En esta entidad se hicieron entrevistas en 1 departamento y 3 direcciones. Se entrevistaron a 4 funcionarios, dos de los cuales son jefes de las dependencias en donde laboran y los otros dos ocupan puestos importantes en sus respectivas dependencias en donde laboran. Dichas entrevistas se realizaron en las siguientes dependencias: Departamento de Capacitación Empresarial, Dirección de Emprendimiento y Empresarial, Dirección de Planificación y en la Dirección Administrativa.

Se trató de entrevistar a más funcionarios, pero esto no fue posible debido al acceso limitado que se concedió en las instalaciones de esta entidad pública.

a. Departamento de Capacitación Empresarial.

Se entrevistó al Lic. Luis Carlos Murillo, Jefe del Departamento de Capacitación Empresarial.

El contenido de esta entrevista se incluyó en el capítulo IV de este trabajo de investigación. Ver Cuestionario No.1.

b. Dirección de Emprendimiento y Empresarial.

Se entrevistó a la Ing. Mayela de González, Directora de la Dirección de Emprendimiento y Empresarial. Panamá 31 de julio de 2,012. Ver Cuestionario No. 2.

Parte del contenido de esta entrevista se incorporó al capítulo IV, de este trabajo de investigación.

La entrevista inició con la pregunta a continuación:

¿Qué es el Centro de Emprendimiento y Empresarial?

La Dirección de Centro de Emprendimiento y Empresarial, es una dirección nueva, en formación, que está bajo la Sub-Dirección General de esta entidad y que por eso todavía no se ha estructurado, motivo por el que aún no tiene departamentos. Toda la entidad se está reestructurando.

¿Cuáles son las funciones del Centro de Emprendimiento y Empresarial?

La Dirección de Centro de Emprendimiento y Empresarial tiene como función principal ayudar a las micro y pequeña empresas (mypes) existentes, principalmente, en lo cual va a enfatizar, aunque también va a ayudar a las nuevas.

Esta dirección se ocupará de atender la promoción y orientación de los servicios básicos que requiere un emprendedor y un empresario para crear y fortalecer su empresa. Además, fomentará el desarrollo empresarial.

El Centro de Emprendimiento, como se le llama a la mencionada dirección, está orientado a atender las necesidades de las micro y pequeñas empresas (mypes), prioritariamente, ya que las mismas requieren de ayudas básicas. También, las ayudará en promoción y en ventas.

¿Cuál es la diferencia entre la ayuda que da el Mici a las mipymes y la que da Ampyme?

Se respondió que el Mici se ocupa más de la exportación y del comercio entre las empresas. También, que el Mici brinda más ayuda a las medianas y grandes empresas. Que el Mici norma las actividades y tiene programas para que se genere comercio. Por su parte, Ampyme fomenta y hacen énfasis en la creación de empresas.

¿Las mipymes informales pagan impuestos?

A esta pregunta se respondió que las mipymes informales pagan impuesto sobre la renta.

Fortalezas: Se va a concentrar la ayuda en las mypes especialmente en las micro empresas.

Debilidades: La ayuda a las pequeñas empresas será insuficiente. Se dará poca ayuda a las medianas empresas.

c. Dirección Administrativa.

En esta dirección se entrevistó a la Asistente Administrativa Marlene de Cerrud. Panamá 3 de agosto de 2,012.

El contenido de esta entrevista se incluyó en el capítulo IVI de este trabajo de investigación. Ver Cuestionario No. 3.

d. Dirección de Planificación.

Fue entrevistado el Lic. Alexis Pino, Coordinador de Planes y Programas. Panamá 5 de septiembre de 2,012. Ver Cuestionario No. 4.

Parte de esta entrevista fue incluida en el capítulo I de este trabajo de investigación.

A continuación, se presenta parte del contenido de esta entrevista:

¿Cómo se ayuda a las empresas nacientes a consolidarse?

Para ayudar a las empresas nacientes a consolidarse se les apoya con kits de negocios, el capital semilla, la capacitación y asistencia técnica y se les invita a que se formalicen ya que no todas son formales.

¿Cuál es la fuente de ingreso de Ampyme?

La fuente de ingreso de Ampyme es lo que se le asigna del Presupuesto General de la Nación.

¿Quiénes financian el capital semilla para los negocios de turismo?

El capital semilla para los negocios turísticos lo financian algunas de las entidades con que tiene convenio esta entidad gubernamental.

¿Los servicios financieros también se dan en las agencias regionales?

Todos los servicios financieros y no financieros que da Ampyme se dan a nivel nacional.

Fortalezas: Que todos los servicios de Ampyme se den a nivel nacional.

Debilidades: Que esta entidad tenga como única fuente de ingreso lo que se le apruebe en el presupuesto de la nación.

*Es necesario que se le asigne más recursos del presupuesto de la nación debido a que el sector de las mipymes es el eje de la economía nacional y el mismo está subdesarrollado.*

*Se recomienda aumentarle la partida del presupuesto de la nación a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).*

## 2. Funcionarios del Ministerio de Comercio e Industrias.

En este ministerio se realizaron entrevistas en 5 dependencias; dos Viceministerios, dos direcciones y un departamento.

De los 5 funcionarios que se entrevistaron, dos son jefes de las dependencias en que laboraban y los otros tres ocupan puestos importantes en donde laboran.

En esta entidad gubernamental se recibió toda la cooperación requerida.

### a. Viceministerio de Comercio Exterior.

Se entrevistó a la Lic. Aliana Khan Asesora Legal de este viceministerio. Panamá 6 de julio de 2,012. Ver Cuestionario No. 5.

Parte de esta entrevista fue incluida en el capítulo IV de este trabajo de investigación.

La entrevista se inicia de la manera siguiente:

¿Ampyme responde al Presidente?

Se respondió que Ampyme está representada en el Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Las

propuestas para los programas de Ampyme se hacen por conducto del titular del mencionado ministerio al Órgano Ejecutivo.

¿Cuál es la diferencia entre el Ministerio de Comercio e Industrias y Ampyme?

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) es promotor del comercio en general ó sea de todas las clasificaciones de empresas y todo tipo de negocio y Ampyme solo se ocupa de las mipymes. Los objetivos del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) son abrir nichos de negocios, obtener mercados, conseguir inversionistas, fomentar la exportación, entre otros.

¿Porqué se extrajo el sector de la mipymes de este ministerio?

El sector de las mipymes se extrajo de este ministerio por una iniciativa legislativa, se tuvo de hacer una propuesta de ley para estos fines.

¿Porqué este ministerio fomenta las exportaciones?

Una de las razones es que éstos negocios son muy rentables.

Se están firmando tratados de libre comercio para ampliar los mercados y en parte también para fomentar la exportación.

Fortalezas: Los tratados de libre comercio favorecerán mucho las exportaciones lo cual ayudará a las mipymes que se dedican a la exportación.

Debilidades: Que la mayoría de las mipymes no pueden acceder a los servicios que presta este ministerio porque la gran mayoría son micro empresas y por tanto no están en situación económica para

aprovechar otros mercados, adoptar nuevos nichos de mercados, entre otros.

b. Departamento de Estudios y Programación.

Se entrevistó al ng. Bruno De Gracia, Jefe del Departamento de Estudios y Programación de la Dirección de Administración y Finanzas, Panamá 6 de julio de 2,012.

Parte del contenido de esta entrevista fue incluido en el capítulo III, de este trabajo de investigación. Ver Cuestionario No. 6.

Esta entrevista se realizó en los siguientes términos:

¿Cuál es la diferencia entre la forma en que este ministerio y Ampyme se ocupan de las mipymes?

La diferencia entre la forma en que este ministerio se ocupa del sector de las mipymes y la manera en que Ampyme se encarga de las mismas consiste en que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) se ocupa de procurarles circunstancias favorables para desarrollarse como áreas comerciales, nichos de negocios, mercados, entre otros. En cambio, Ampyme se ocupa de este sector en lo básico, principalmente en la creación e instalación de mipymes y en capacitaciones a sus propietarios.

¿Qué programas especiales para mipymes tiene este ministerio?

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) tiene programas especiales para las mipymes de artesanías y exportación. El programa Exporta Fácil es para mipymes que se dedican a la exportación.

¿Tienen registros sobre las mipymes informales?

Este ministerio no tiene registros sobre las mipymes informales.

Estos registros los tiene Ampyme.

¿Coordina este ministerio con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo para obtener información sobre las mipymes?

Este ministerio si coordina con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo para obtener información sobre las mipymes.

¿Cómo sabe el declarante cuando hace el Aviso de Operación cuales son las normas que amparan la actividad que va a desarrollar?

Se les informa sobre el particular solo a los que lo solicitan.

Fortalezas: Exporta Fácil es un programa de exportación para exportar en pequeñas escalas especialmente dirigido a las mipymes el cual con los tratados de libre comercio va a ser de mucha utilidad para este sector.

Debilidades: Solo se les informa sobre las leyes del comercio y sobre leyes aplicables a sus respectivos negocios a los que lo solicitan cuando hacen el Aviso de Operación.

No tienen registros propios sobre mipymes informales pese a que es en este ministerio en donde se registran los negocios.

c. Dirección de Administración y Finanzas.

Se entrevistó al Lic. Rodrigo Rivera, Sub Director de Administración y Finanzas. Panamá 27 de julio de 2,012. Ver Cuestionario No. 7.

Parte de esta entrevista fue incluida en el capítulo IV de este trabajo de investigación.

La entrevista se inició de la manera siguiente:

¿Cómo se lleva la administración de este ministerio?

El Ministerio de Comercio e Industria está implementando un sistema de gestión de calidad a través de su Dirección de Administración y Finanzas para mejorar los procesos de trámites con el propósito de brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes en términos de tiempo y conformidad del producto. Para ello se está implementando el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

La información sobre el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 se proporcionó mediante unas páginas impresas de la página web de esta organización que se otorgó durante la entrevista. La definición que se obtuvo de dicha impresión sobre el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 fue que este es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Este es un organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación de productos y servicios, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su principal función es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones ó empresas privadas ó públicas a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 163 países con una Secretaría Central en Suiza la cual coordina el sistema. Las normas que desarrolla ISO son voluntarias ya que este es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

La mencionada red produce diferentes normas internacionales, industriales y comerciales, las cuales son conocidas como normas ISO. La finalidad de estas normas es la coordinación de todas estas normas de conformidad con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio para facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnología.

¿Qué estándares de calidad debe tener la Dirección de Administración y Finanzas?

Los estándares de calidad de la Dirección de Administración y Finanzas de acuerdo con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 son que deben de mantenerse al día en los pagos, tener los registros contables a tiempo, un buen mantenimiento de las oficinas, buen servicio de transporte, entre otros.

En todas las dependencias de este ministerio se deben aplicar los estándares de calidad de ISO 9001.

Fortalezas: ISO 9001 contribuye al mejoramiento de las funciones administrativas de este ministerio especialmente las de organización y control.

Debilidades: ISO 9001, no garantiza totalmente la eficiencia de la administración de este ministerio.

*Al parecer ISO 9001 se basa la Escuela Científica ó Productivista por lo que no garantiza completamente la eficiencia y eficacia de la administración de este ministerio. Se centra en los procedimientos administrativos para llevar un buen control de la prestación de los servicios. No cubre aspectos administrativos abstractos como el tratamiento del ambiente laboral, incentivos, entre otros.*

*Se recomienda que este ministerio tenga Licenciados en Administración Pública y Administración de Empresas ocupando puestos de jerarquía, de asesoría y como asistentes administrativos, en buena medida.*

¿Este ministerio respalda financiamiento a las mipymes?

En este ministerio no se respalda financiamiento a las mipymes.

El Mida hace préstamos para la producción al sector agro.

d. Viceministerio de Comercio Interior.

Se entrevistó a la Lic.Yeimy Montenegro, Coordinadora Administrativa de Comercio Interior. Panamá 27 de julio de 2012.

Ver cuestionario No. 8.

El contenido de esta entrevista se incluyó en el capítulo IV, de este trabajo de investigación.

e. Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones.

Fué entrevistada la Lic. Irma Chong, Directora de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones. Panamá 27 de julio de 2,012. Ver Cuestionario No. 9.

Parte del contenido de esta entrevista fue incluido en el capítulo IV de este trabajo de investigación.

La entrevista se realizó de la manera siguiente:

¿Cuáles son las funciones de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones?

La Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones se encarga de promover las exportaciones ó los negocios de exportaciones.

¿Cómo la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones ayuda a los negocios a exportar?

Tiene 4 programas los cuales ayudan a todo tipo de empresas; mipymes, grandes empresas y grandes industrias. Estos programas son:

Plataforma de Agroexportación: Este es un programa para los que nunca han exportado, para los que hay que reactivarles sus exportaciones y para los que necesitan consolidar un mercado.

Programa de Capacitaciones: Consiste en dar capacitación a los propietarios de toda clase de empresas, especialmente en el área de exportaciones.

El programa Exportar desde Panamá: Su contenido fue incluido en el capítulo IV, de este trabajo de investigación.

### Programa de Ferias y Misiones Comerciales:

Se encarga de este programa la Sección de Misiones Comerciales y Ferias que está en el Departamento de Promoción de Exportaciones el cual está bajo la Dirección General de Exportaciones. Estas ferias y misiones comerciales son incentivos para la exportación.

¿Cómo pueden las empresas participar en el Programa de Ferias y Misiones Comerciales?

Este es un programa anual el cual se publica. Los interesados pueden escoger entre los países que están en el programa anual. También pueden escoger el país en donde quieren exportar pero para eso tiene que haber un buen grupo.

¿A dónde se hacen las ferias?

Hay ferias nacionales e internacionales en las cuales se exponen los productos ó servicios.

¿Qué son las misiones comerciales?

Las misiones comerciales son una composición de un programa de reuniones en el extranjero de personas que quieran exportar con personas que también estén interesadas en hacer negocios en nuestro país.

¿Cómo pueden las empresas participar en las misiones comerciales?

El procedimiento para participar en las misiones comerciales es el siguiente: los interesados deben de ir a la Dirección Nacional de Promoción de la Exportación en donde los refieren a unos de los Promotores, quienes forman parte del personal de esta dirección, los

que anotan sus perfiles y le dicen lo que tienen que hacer; cuáles son los requisitos, si deben de realizar cambios, entre otras.

En las mencionadas reuniones se hacen negociaciones entre los interesados y los que demandan los productos ó servicios (clientes potenciales) que ofrecen los oferentes (interesados). Durante estas reuniones se ponen de acuerdo sobre cómo y que van a vender y a comprar.

El Ministerio de Comercio e Industria (MICI) organiza estas reuniones y corre con los gastos a excepción de los pasajes de avión y el hospedaje, gastos estos que deben de ser pagados por los interesados.

Fortalezas: El programa de capacitaciones para todo tipo de empresa y el programa Exportar desde Panamá el cual es un programa de capacitaciones para la exportación de la producción nacional para mipymes.

Las ferias nacionales las cuales favorecen más al sector de las mipymes debido a sus costos en comparación con las ferias internacionales.

Debilidades: Las misiones comerciales no cubren los gastos de viajes y hospedajes.

*Las misiones comerciales no son accesibles para muchas micro empresas ya que implica gastos de viajes y hospedajes.*

*Que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) cubra los gastos de viajes y hospedaje a las micro empresas que no puedan costearse y estén interesadas en buscar mercados en el extranjero.*

3. Funcionaria de la Alcaldía de Panamá: De los municipios se eligió a la Alcaldía de Panamá por ser esa la del distrito capital y por lo tanto la más importante del país. En esta alcaldía solo se hizo una entrevista.

a. Departamento de Apremio.

Se entrevistó a la Lic. Xiomara Solis, Jefe del Departamento de Apremio. Ver Cuestionario No. 10.

El contenido de esta entrevista fue incluido en el capítulo IV de este trabajo de investigación.

Todas las entrevistas fueron incluidas en los capítulos I, III, IV y V de este trabajo de investigación, la mayor parte en los capítulos IV y V.

B. Análisis de los Resultados por Entidades Gubernamentales y Municipal.

Con respecto a los resultados obtenidos de las entrevistas estos se analizaron tanto particularmente como en conjunto.

Se observó que existe una coordinación interinstitucional para conocer sobre la existencia de nuevas empresas y proceder a la recaudación de impuestos entre el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Entre la Alcaldía de Panamá y el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) hay coordinación interinstitucional para conocer sobre la existencia de las empresas formales.

En ambos casos, estas coordinaciones interinstitucionales se hacen mediante Extranet. Esto es que tanto el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como la Alcaldía de Panamá pueden acceder a la base de datos, sobre los Aviso de Operación, que está en la página web del Ministerio de

Comercio e Industrias (MICI) para conocer sobre la existencia de las empresas formales.

1. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME):

En las entrevistas realizadas en esta entidad se conoció que la misma se ocupa del sector de la economía de las mipymes fomentando la creación e instalación de microempresas principalmente. También capacitando a las mipymes tanto nuevas como existentes y facilitándoles financiamiento.

Que la mayoría de los programas y proyectos de Ampyme favorecen a las microempresas nuevas y en formación. Se hace mucho énfasis en esto. Sin embargo, hay pocos programas para las microempresas existentes.

*Las microempresas existentes pueden garantizar más y mejor su supervivencia que las micro empresas nuevas, por su experiencia en los negocios y por esa misma razón pueden garantizar que, si se les ayuda, podrían aumentar ofertas de trabajo.*

*Se considera que se deben de transferir parte de los recursos para crear micro empresas nuevas, para ayudar a las micro empresas existentes ó solicitar del presupuesto de la nación más recursos para aumentar la ayuda a las micro empresas existentes.*

2. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI):

Con la aplicación ISO 9001 en este ministerio se puede esperar que el sector empresarial en general salga beneficiado debido a la forma mejorada de la prestación de los servicios que da este ministerio.

Los negocios de innovación de servicios ayudarían a disminuir la competencia en el sector de las mipymes y contribuiría al desarrollo de este sector. Los negocios de pesca cuentan con un gran potencial de costas al norte y sur del país.

*Se percibe que este ministerio hace énfasis en ayudar a los negocios de exportación y da poca ayuda a las mipymes en otras áreas comerciales.*

*Se recomienda ayudar más en otras áreas del comercio especialmente en negocios que se dedican a la pesca ya que esta es un área potencialmente buena debido a nuestra geografía.*

3. Alcaldía de Panamá:

El hecho de que la alcaldía de Panamá tenga normas que no permitan que las mipymes informales paguen los impuestos municipales es muy perjudicial ya que las mipymes informales constituyen la gran mayoría del sector empresarial.

En el distrito capital se dejan de recaudar millones de dólares anualmente en impuestos municipales, lo cual repercute en el bienestar y calidad de vida de su población y en la imagen del país ante los extranjeros que nos visitan ya que al parecer no hay recursos suficientes para darle mantenimiento a las aceras y parques, entre otros.

Se recomienda que dado tales perjuicios la Alcaldía de Panamá proponga al Ministerio de Comercio e Industria que se haga una modificación en la Ley 5, sobre Avisos de Operación para que se haga

obligatorio la formalización de todos los negocios al igual que se hizo obligatorio el pago del impuesto sobre la renta.

El sector de las mipymes todavía está subdesarrollado. Dependerá de los ajustes ó modificaciones que se hagan en la política para desarrollar este sector que tan pronto se logre desarrollarlo.

Según Landeros expresa:

“Siguiendo a Drucker, una buena estructura de organización no garantiza por sí el rendimiento y la obtención de resultados; pero una estructura inadecuada si es garantía de fracaso”.<sup>47</sup>

Si la mayoría de las mipymes no administra de acuerdo a la Teoría Administrativa, lo que es evidente debido al subdesarrollo del sector, es indudable que la mayoría no cuenta con organigrama, ni con Manual de Funciones, lo cual hace que tengan una estructura administrativa inadecuada. La innovación surge de la necesidad de adecuarse a los cambios que se dan en el entorno empresarial y en la época en que vivimos, especialmente con el desarrollo de las tecnologías.<sup>48</sup>

La falta de innovación que hay en el sector de las mipymes se debe al hecho de que no administran de acuerdo de la Teoría Administrativa, motivo por lo que no adecúan sus gestiones debidamente a las circunstancias y esto hace que no produzcan ó creen nuevas ideas en sus negocios.

---

<sup>47</sup>Carrillo Landeros, Ramiro Lic., Metodología y Administración, primera edición, editorial Limusa, S.A., México, 1982, Cap. 4, página 169.

<sup>48</sup>Carrillo Landeros, Ramiro Lic., Metodología y Administración, primera edición, editorial Limusa, S.A., México, 1982, Cap. 4, página 159.

La falta de innovación tiene como consecuencia el hecho de que se produce mucha competencia entre las empresas, lo cual lleva al estancamiento. El estancamiento es una forma de fracasar en los negocios ya que estos deben de evolucionar y desarrollarse. Estancarse es como atrofiarse y no son pocos los negocios que después de estancarse se van a la quiebra.

*Si se lograra que las mipymes se administraran según la teoría administrativa, este sector de la economía se desarrollaría ya que por un lado serían pocas las que se estancarían y quebrarían y por otro lado se les aumentarían sus ingresos en buena medida, cometerían mucho menos errores en su gestión y se propiciaría la innovación en sus negocios.*

*Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) capacite, masivamente, en el “Proceso Administrativo” a las mipymes inscritas y no inscritas en esta institución a fin de que administren sus negocios de acuerdo a la Teoría Administrativa.*

## **Conclusiones.**

1. El hecho de que las mipymes informales también se puedan beneficiar de los servicios de Ampyme no estimula el paso de la informalidad a la formalidad, por el contrario, esto podría hacer el efecto contrario.
2. El sector de las mipymes está subdesarrollado ya que el 85.45% son microempresas informales principalmente debido a que la Ley No. 5 del (11/1/07) sobre Aviso de Operación, no obliga a formalizarse.
3. La escasa población de Panamá, de solo 3,405,813 habitantes, es otra de las causas del subdesarrollo del sector de las mipymes.
4. La Administración Empírica generalizada en el sector de las Mipymes debido al desconocimiento de los administradores de las mipymes sobre la Teoría Administrativa es otra de las principales causas del subdesarrollo del sector de las mipymes.
5. Se percibe falta coordinación interinstitucional entre la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) para fomentar la innovación en las mipymes debido a que Ampyme no capacita en el Proceso Administrativo.
6. La idea de Taylor de que los motivos principales de la ineficiencia era la falta de un tratamiento científico de los problemas confirma parcialmente la parte de la hipótesis de este trabajo de investigación referente a que la principal causa del subdesarrollo del sector de las mipymes es que administran sus negocios empíricamente.

7. Debido a que proceso es sinónimo de progreso y a que son antónimos de progreso desmejoro, retraso, fracaso, entre otros, la administración empírica no es adecuada para prosperar ya que habitualmente no realiza la gestión mediante un proceso claramente definido.
8. De acuerdo a que Terry fundamenta el uso del Proceso Administrativo porque éste es flexible por lo que da lugar a innovar, mejorar y progresar se considera éstas son algunas de las características que se necesitan que tengan la gestión de las mipymes especialmente de la microempresa para que se desarrolle este sector.
9. El hecho de que la mayoría de las corrientes del pensamiento administrativo utilice el Proceso Administrativo directa ó indirectamente como base de sus teorías es un claro indicativo de que éste se reconoce como la forma indicada para realizar la gestión y por lo tanto como la forma adecuada y aceptable para realizar la administración de toda organización ó empresa eficazmente.
10. En la Administración Empírica no se realizan las tareas y/o funciones de la forma más adecuada y conveniente posible. La gestión se realiza de acuerdo a los razonamientos de quienes están administrando. Por ello, la eficacia de la gestión empírica depende básicamente del talento para administrar que pudieran tener los administradores ó de su inteligencia ó sentido común.
11. Debido a que la mayoría de las corrientes del pensamiento administrativo utilizan directa ó indirectamente el Proceso Administrativo como base de sus teorías administrativa se pueden concluir en que el Proceso Administrativo es el pilar principal en que se fundamenta la Ciencia de la Administración.

12. La gestión de Ampyme se basó en ayudar a una gran cantidad de mipymes y no en la calidad de la ayuda que se daba por lo que se considera que su gestión fue deficiente ó ineficaz.
13. El hecho de que disminuyeran las inscripciones de las mipymes en la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), en el período investigado indica de que la gestión de esta entidad gubernamental fue ineficaz ó por lo menos no fue lo suficientemente eficaz.
14. Es necesario que el Estado dé ayuda para publicidad a las mipymes especialmente a las que dependen básicamente de ésta en su gestión.
15. Ampyme no da buena asesoría a las mipymes ya que las asesorías principales que éstas necesitan son, además de la asesoría financiera, la asesoría administrativa y la asesoría legal y éstas son dadas por dicha entidad de forma superficial e insuficiente, respectivamente.
16. La estructura administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es inadecuada ya que el contenido de la Dirección de Administración es incompleto, *el departamento de Presupuesto no debe estar en la Dirección de Finanzas y la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial está mal estructurada.*
17. La Dirección de Administración se limita a atender asuntos complementarios de la administración de esta entidad gubernamental con lo cual desvirtúa la esencia de la Teoría Administrativa.
18. La capacitación que reciben los propietarios de mipymes se limita a la planificación del negocio, no así a la organización del mismo. No se les

instruye sobre el Proceso Administrativo y casi todos los conocimientos que se les imparten están relacionados con las finanzas del negocio.

19. La gestión de Ampyme es ineficaz debido a que el 90 % aproximadamente de sus servicios se prestan a micro empresas informales, servicios que no son suficientes para que prosperen. Además, éstas empresas no pueden invertir dinero para impulsarse porque no son sujetas de créditos.

20. El hecho de que solo el 36.94 % de los presupuestos de inversiones se hayan destinado a dar ayuda económica, que el Fondo de Garantía de Préstamos no se aumentara durante este período y que los Micro Créditos disminuyeron drásticamente del 2,011 al 2,012 indica que las micro y pequeñas empresas (mypes) no tuvieron suficiente ayuda económica, especialmente las mypes existentes, también porque el fomento a micro empresas nuevas era la prioridad.

21. En el presupuesto de inversiones no se puede solicitar aumento al monto del Fondo de Garantía de Préstamos porque éste está especificado en las leyes de esta entidad.

22. Se concluye en que la gestión de Ampyme ha sido buena en cuanto a cantidad de microempresas creadas.

Fué deficiente en cuanto a ayudar a las mypes existentes porque cuando las mypes existentes obtienen ayuda pueden hacer mucho más ofertas de trabajo que las micro empresas nuevas.

Por lo expuesto, se considera que la administración de Ampyme, durante el período investigado, fué ineficaz.

23. Se considera un error que al fondo de capacitación fuera al que más dinero se le asignara ya que los cursos son genéricos e insuficientes.
24. El sector de la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) está subdesarrollado debido a la administración deficiente de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).  
Se invierte mucho dinero en una gran cantidad de pequeños programas que benefician en cantidad pero no en calidad.
25. Se considera que el aporte del Sector Agropecuario al Producto Interno Bruto (PIB) es demasiado bajo.
26. El hecho de que los alimentos lleguen al consumidor con poca calidad y altos precios hace que la población no esté bien alimentada, que se pueda afectar su salud y contribuye a disminuir la productividad de la clase trabajadora lo cual afecta la economía del país.
27. Para conseguir el desarrollo del sector agropecuario es necesario que los campesinos aprendan desde temprana edad a trabajar bien la agricultura a fin de evitar su traslado masivo hacia áreas urbanas.
28. La inadecuación institucional del sector agropecuario y la deficiente coordinación entre sus instituciones son los factores principales del subdesarrollo del sector agropecuario.
29. El hecho de que se haga un programa sobre el tratamiento de la estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (Mida), indica desconocimiento de la teoría Administrativa y/o falta de licenciados en Administración Pública en los altos niveles jerárquicos ya que esta es una

función que corresponde al Ministro, Vice Ministerio ó al Director de Administración y Finanzas.

30. La Capacitación ó Adiestramiento de Personal es una función que corresponde a las dependencias de Recursos Humanos de estas instituciones y, aunque éstas instituciones tienen en común la naturaleza de sus funciones, sus objetivos son diferentes motivo por el cual sus necesidades de capacitación no siempre son las mismas.

31. La inadecuación institucional del sector agropecuario y la deficiente coordinación entre sus instituciones son los factores principales del subdesarrollo del sector agropecuario.

32. El hecho de que se haga un programa sobre el tratamiento de la estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (Mida), indica des conocimiento de la teoría Administrativa y/o falta de licenciados en Administración Pública en los altos niveles jerárquicos ya que esta es una función que corresponde al Ministro, Vice Ministerio ó al Director de Administración y Finanzas.

33. La Capacitación ó Adiestramiento de Personal es una función que corresponde a las dependencias de Recursos Humanos de estas instituciones y, aunque éstas instituciones tienen en común la naturaleza de sus funciones, sus objetivos son diferentes motivo por el cual sus necesidades de capacitación no siempre son las mismas.

En cuanto a las necesidades de capacitaciones en común entre estas instituciones se podría establecer que estas capacitaciones se dicten en una de estas instituciones solamente.

34. Lo diseminado del Sector Agropecuario dificulta la coordinación entre sus instituciones.
35. Las nomenclaturas de las dependencias que están debajo de los vice ministerios se prestan para confusión ya que el ámbito de acción de todos los ministerios es a nivel nacional por lo tanto no es necesario especificarlo en el nombre de las direcciones.
36. Las dependencias que están debajo de las denominadas direcciones nacionales tienen solo una parte de las funciones de éstas. Por lo tanto, no deberían de ser nombradas como dirección, también, sino con una nomenclatura que indique que su ámbito de acción es menor al de las direcciones nacionales.
37. El hecho de que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) no informe sobre las leyes en que se deben basar las empresas, cuando éstas hacen su Aviso de Operación, es una falla de este ministerio ya que las empresas deben basar su administración en las leyes sobre el comercio.
38. Cuando se hace Aviso de Operación, el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) únicamente informa sobre el impuesto sobre la renta, no así sobre los impuestos municipales.
39. Los productores exportan la mayor parte de los alimentos que producen, para sobrevivir, debido principalmente a que los intermediarios se llevan la mayoría de las ganancias.
40. Las misiones comerciales no son muy accesible para la micro empresa ya que implica gastos de viajes y hospedajes que debe asumir la microempresa.

41. El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) da atención especial a la exportación y las artesanías no así al sector de servicios el cual es predominante en el comercio local.
42. El trabajo que realiza ISO 9001 no garantiza integralmente la eficacia de la administración del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) ya que se ocupa de la organización administrativa y enfatiza en la eficiencia, pero no cubre aspectos administrativos como el fomento de las Relaciones Humanas y el tratamiento del clima laboral.
43. El sector agropecuario es el único sector de la economía que tiene una entidad bancaria estatal para apoyarlo pero, no es mucho lo que ha podido beneficiarse de ésta, porque este sector tiene problemas estructurales.
44. Se concluye por falta de coordinación interinstitucional entre la Alcaldía de Panamá y la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) es que el Municipio de Panamá no tiene conocimiento sobre las mipymes informales.
45. Se considera que es negligencia administrativa que esta alcaldía tenga normas que no permitan que las mipymes informales paguen impuestos municipales ya que se están dejando de recaudar millones de dólares anualmente.
46. Las principales causas del subdesarrollo del sector de las mipymes son: el subdesarrollo del sector agropecuario, la deficiente organización administrativa de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), la insuficiente asesoría legal y administrativa a la micro y pequeña empresa (MYPES), a que la mayoría de las mipymes son informales, por lo que no son

sujetas de créditos, y porque la mayoría de las mipymes administran sus negocios empíricamente y no de acuerdo a la Teoría Administrativa.

47. Si se lograra que las mipymes se administraran según la teoría administrativa, este sector de la economía se desarrollaría ya que por un lado serían pocas las que se estancarían y quebrarían y por otro lado se les aumentarían sus ingresos en buena medida, cometerían mucho menos errores en su gestión y se propiciaría la innovación en sus negocios.

48. La administración empírica trae como consecuencia que los negocios que se administran de tal forma no obtengan todos los ingresos que pueden producir y que dejen de obtener una buena parte de ellos. Esto hace que se estanquen ó quiebren. Se sostienen, pero no prósperan a menos que los que administran tengan talento para los negocios, que haya circunstancias muy favorables ó ambas. En tales casos estos negocios son excepción a la regla.

49. Es necesario que se le asigne a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) más recursos del presupuesto de la nación debido a que esta entidad se encarga del sector de las mipymes el cual es el eje de la economía nacional y el mismo está subdesarrollado.

50. Al parecer ISO 9001 se basa la Escuela Científica ó Productivista por lo que no garantiza completamente la eficiencia y eficacia de la administración de este ministerio. Se centra en los procedimientos administrativos para llevar un buen control de la prestación de los servicios. No cubre aspectos administrativos abstractos como el tratamiento del ambiente laboral, incentivos, entre otros.

51. Las misiones comerciales no son accesibles para muchas micro empresas ya que implica gastos de viajes y hospedajes.

52. Las microempresas existentes pueden garantizar más y mejor su supervivencia que las micro empresas nuevas, por su experiencia en los negocios y por esa misma razón pueden garantizar que, si se les ayuda, podrían aumentar ofertas de trabajo.
53. Se percibe que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) hace énfasis en ayudar a los negocios de exportación y da poca ayuda a las mipymes en otras áreas comerciales.
54. Si se lograra que las mipymes se administraran según la teoría administrativa, este sector de la economía se desarrollaría ya que por un lado serían pocas las que se estancarían y quebrarían y por otro lado se les aumentarían sus ingresos en buena medida, cometerían mucho menos errores en su gestión y se propiciaría la innovación en sus negocios.

## **Recomendaciones.**

1. Modificar las leyes de de Ampyme para que se condicione las ayudas a las mipymes con la formalidad en los negocios.
2. Modificar la Ley No. 5 del (11/1/07) para que se haga obligatorio la formalidad en los negocios.
3. Se recomienda fomentar negocios de Comercio Electrónico, Logística y Exportación para disminuir el efecto negativo que hace la escasez del mercado local en las mipymes.
4. Fomentar la administración de acuerdo a la Teoría Administrativa en el sector de las mipymes.
5. Se recomienda que estas entidades coordinen sus funciones, referentes al fomento de la innovación, para que cada una aporte para esta finalidad. Que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) de capacitación en el Proceso Administrativo y que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) hagan sus aportes, de acuerdo a sus funciones.
6. Se recomienda hacer docencia en el sector de las mipymes para que aprendan a administrar según la Teoría administrativa.
7. Se recomienda reemplazar la administración empírica de las mipymes por administración según la Teoría Administrativa a fin de que este sector logre prosperar.

8. Se recomienda que se trate de lograr que la mayoría de las microempresas se capaciten para usarlo a fin de impulsar el desarrollo del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).
9. Es recomendable que las Mipymes administre sus negocios usando el Proceso Administrativo para garantizar que las mismas tengan una gestión eficaz.
10. Se recomienda administrar según la Teoría Administrativa los negocios que son administrados empíricamente, para que no se gestionen únicamente de acuerdo con los criterios de sus administradores y que se basen en normas que han sido comprobadas por la Teoría Administrativa, con el fin de optimizar sus gestiones.
11. Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) haga un curso de capacitación sobre el Proceso Administrativo.
12. Se recomienda que Ampyme dé prioridad a las mipymes formales, porque éstas si son sujetas de créditos y por lo tanto pueden conseguir financiamiento por lo que pudieran aprovechar mejor la ayuda de Ampyme para impulsar sus negocios.
13. Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) mejore su gestión del sector de las mipymes haciendo las modificaciones que sean necesarias en algunos de sus programas institucionales ó en su conjunto de programas.
14. Convendría que el Estado subsidie a negocios formales que dependan básicamente de la publicidad y que generen B/. 10,000.00 al año ó menos, por un tiempo, hasta lograr consolidarlos. Estos subsidios serían para hacer

publicidad regularmente ó campaña publicitaria para dar a conocer el negocio y sus productos ó servicios.

También podría concedérsele más espacio al sitio web de Ampyme para darle oportunidad de poner páginas web gratis a las mipymes que lo ameriten de acuerdo a sus actividades. Asimismo para poner clasificados y anuncios con gráficos gratis.

15. Se recomienda mejorar la asesoría administrativa en general especialmente incluyendo aspectos sobre la organización administrativa de los negocios y aumentar la asesoría legal que se brinda.
16. Es recomendable reestructurar esta entidad gubernamental adicionando tres gerencias bajo la Dirección de Administración, dos gerencias a la Dirección de Finanzas y trasladando el Departamento de Presupuesto a la Dirección de Administración y adicionando dos gerencias bajo la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial.
17. Se recomienda reestructurar la Dirección de Administración para que cumpla su cometido sustrayendo el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas para ponerlo en la Dirección de Administración, colocando en esta dirección la Oficina Institucional de Recursos Humanos y se recomienda convertir la Unidad de Informática en un departamento de la Gerencia de Archivos, Informática y Mantenimiento de la Dirección de Administración.
18. Se recomienda que además de enseñar hacer un Plan de Negocios se debe dar un curso sobre el Proceso Administrativo, teórico práctico, para que las mipymes obtengan una formación básica en gestión e inicien ó tengan negocios planificados y organizados. Estos cursos deberían ser presenciales,

por módulos ó a través de la página web de esta entidad, para facilitar la asistencia.

19. Se recomienda exigirle a las microempresas informales, que requieren de los servicios de Ampyme, que se formalicen y se inscriban en esta entidad para poder recibir tales beneficios.

También, se recomienda ayudar prioritariamente a la micro empresa formal, ya que éstas pueden reforzar la ayuda recibida de Ampyme con préstamos.

Asimismo, se recomienda que haya prioridad en ayudar a las pequeñas empresas ya que, si se les ayuda a prosperar, éstas serían las mipymes que más podrían contribuir al empleo.

20. Se recomienda que se aumente en el presupuesto de inversión, los rubros de Capital Semilla y Microcrédito ya que éstos pueden favorecer tanto a las mypes nuevas como a las existentes.

21. Ampyme podría proponer modificar la ley para cambiar el monto del Fondo de Garantía de Préstamos a B/.7,000,000.00 basado principalmente en que el sector de las mipymes está subdesarrollado y en que la gran mayoría de las mipymes son microempresas.

22. Se recomienda reducir los recursos para ayudar a crear micro empresas nuevas.

Se recomienda aumentar los recursos para ayudar a las micro y pequeñas empresas (mypes) existentes, especialmente a las micro empresas formales y micro empresas informales que se hayan consolidado y que accedan a formalizarse.

Es recomendable también aumentar la ayuda a las pequeñas empresas especialmente la ayuda financiera.

23. Se recomienda mejorar la calidad de los cursos de capacitación, especialmente el curso de Administración incluyéndole al contenido el Proceso Administrativo.

24. Se recomienda hacer programas prioritariamente que beneficien a las micro y pequeñas empresas (mypes) formales y a las micro empresas informales que accedan a formalizarse.

Asimismo, se recomienda enfatizar en programas que sirvan para desarrollar el sector de las mipymes ó sea programas para beneficiar a todo el sector, especialmente, y de forma más efectiva, a la micro empresa.

Además, para desarrollar el sector se recomienda fomentar relaciones comerciales entre las mipymes y entre las mipymes y las grandes empresas.

Igualmente, se recomienda agregar espacio y/o una sección en el sitio web de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) para ayudar a las mipymes inscritas hacer publicidad permitiéndoles poner sus anuncios.

25. Se recomienda fomentar el Sector Agropecuario para que éste sector pueda hacer mejor aporte al Producto Interno Bruto (PIB) disminuyendo la participación de los intermediarios y fomentando la relación entre productores y consumidores.

26. Se recomienda política de Estado para crear más mercados, cadenas de frío y reducir a los intermediarios para que los productos lleguen más rápido al consumidor.

27. Se recomienda como política de Estado que se haga obligatorio que las escuelas primarias de las áreas rurales ó por lo menos las que están en áreas

con terrenos fértiles tengan huertos escolares para enseñar a los estudiantes, de manera teórica práctica, cómo trabajar la tierra a fin de que consideren a la agricultura como una buena opción de empleo y de vida.

28. Se recomienda reestructurar el sector agropecuario.

29. Se recomienda eliminar del Programa Modernización Institucional y el sub programa Adecuación de la Estructura Organizacional del Mida, crear una Asesoría Técnica bajo el Ministro compuesta por licenciados en Administración Pública y agregar a la planilla un puesto de Asistente Administrativo para asistir al Ministro y al Vice Ministro, el cual también debe ser Licenciado en Administración Pública.

30. Lo recomendable es que cada institución realice sus capacitaciones.

En cuanto a las necesidades de capacitaciones en común entre estas instituciones se podría establecer que estas capacitaciones se dicten en una de estas instituciones solamente.

Por lo antes expuesto, se recomienda eliminar, del Programa Modernización Institucional, el subprograma Sistema Nacional de Capacitación Integral.

Lo diseminado del Sector Agropecuario dificulta la coordinación entre sus instituciones. El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y el Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP) podrían ser una sola institución ya que sus objetivos están relacionados.

31. Se recomienda reestructurar el sector agropecuario trasladando al Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) las funciones del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP).

32. Se recomienda eliminar del Programa Modernización Institucional y el sub programa Adecuación de la Estructura Organizacional del Mida, crear una Asesoría Técnica bajo el Ministro compuesta por licenciados en Administración Pública y agregar a la planilla un puesto de Asistente Administrativo para asistir al Ministro y al Vice Ministro, el cual también debe ser Licenciado en Administración Pública.
33. Por lo antes expuesto, se recomienda eliminar, del Programa Modernización Institucional, el subprograma Sistema Nacional de Capacitación Integral.
34. El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y el Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IAP) podrían ser una sola institución ya que sus objetivos están relacionados.
35. Se recomienda que se cambie la nomenclatura de las direcciones y que en su lugar se denominen a las direcciones nacionales solo como direcciones.
36. A las direcciones generales se recomienda denominarlas como gerencias para indicar que éstas forman parte de una dirección.
37. Se recomienda poner el archivo de la ley del comercio y de las otras disposiciones legales relacionadas con las mipymes en el sitio web de PanamaEmprende y cuando se hagan Aviso de Operación personalmente suministrarles dichas leyes impresas ó vendérselas.
38. Se recomienda que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) informe a todos los que hacen Aviso de Operación que también deben de pagar impuestos municipales y de rótulos.  
  
Otra recomendación u opción es que los impuestos municipales se paguen en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tal y como se pagan las cuotas del

Seguro Social, para que desde esta entidad se envíen estos pagos a los municipios correspondientes.

39. Se recomienda que se regule mediante una ley el porcentaje de ganancias que deben tener los intermediarios de forma tal que los agricultores obtengan la mayor parte de las mismas.

40. Se recomienda que este ministerio le pague el viaje y hospedajes a los representantes de las micro empresas, que no lo puedan costear, y que tienen posibilidades de lograr mercados en el extranjero.

41. Se recomienda un programa para favorecer al sector servicio, dirigido especialmente a negocios que se dedican a dar servicios a las mipymes.

42. Se recomienda tener Licenciados en Administración Pública y Administración de Empresas en puestos directivos de este ministerio a fin de que se fomenten las Relaciones Humanas y se mantenga un buen clima laboral.

43. Se recomienda que el Estado dé tratamiento prioritario a dichos problemas para que, con la ayuda de este banco, se desarrolle este sector porque el mismo es de vital importancia para el desarrollo del sector de las mipymes y del país.

44. Se recomienda que la Alcaldía de Panamá coordine interinstitucionalmente con la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) para conocer sobre la existencia de las mipymes informales.

Otra recomendación es que coordine con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a fin de conocer sobre todos los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta, ya que éste impuesto lo deben de pagar las mipymes informales también.

45. Se recomienda que se modifique la norma para que se incluya a las mipymes informales en los registros de empresas de la alcaldía.
46. Se recomienda impulsar el desarrollo del sector agropecuario, reorganizar a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), que se les dé asesorías legal y administrativa suficiente a la micro y pequeña empresa (MYPES), establecer buenos incentivos para que las micro empresas informales se formalicen y capacitar a los propietarios y/o administradores de las mipymes para que administren sus negocios de acuerdo a la Teoría Administrativa.
47. Se recomienda que Ampyme cree y dicte un curso de capacitación teórico práctico sobre administración para mipymes el cual incluya el Proceso Administrativo a fin de que aprendan a administrar de acuerdo a la Teoría Administrativa. Que dicho curso sea presencial, por módulos ó por Internet para garantizar que sea tomado por la mayoría de las mipymes.
48. Se recomienda nombrar Licenciados en Administración en Puestos Directivos ó como Asesores de la Gerencia ó nombrar estudiantes de licenciatura en Administración como asistentes administrativos.
- Otra opción sería contratar a una Consultoría Administrativa para que le organice el negocio según la teoría administrativa.
- Podría ser opción también adquirir el programa de ordenador propuesto en este trabajo de investigación ya que es especial para administrar mipymes e incluye en su Tutorial teoría administrativa.
49. Se recomienda aumentarle la partida del presupuesto de la nación a la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

50. Se recomienda que este ministerio tenga Licenciados en Administración Pública y Administración de Empresas ocupando puestos de jerarquía, de asesoría y como asistentes administrativos, en buena medida.
51. Que el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) cubra los gastos de viajes y hospedaje a las micro empresas que no puedan costearse y estén interesadas en buscar mercados en el extranjero.
52. Se recomienda transferir parte de los recursos para crear micro empresas nuevas, para ayudar a las micro empresas existentes ó solicitar del presupuesto de la nación más recursos para aumentar la ayuda a las micro empresas existentes.
53. Se recomienda ayudar más en otras áreas del comercio especialmente en negocios que se dedican a la pesca ya que esta es un área potencialmente buena debido a nuestra geografía.
54. Se recomienda que la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) capacite, masivamente, en el "Proceso Administrativo" a las mipymes inscritas y no inscritas en esta institución a fin de que administren sus negocios de acuerdo a la Teoría Administrativa.

## Bibliografía

### Libros

- Carrillo Landeros, Ramiro Lic., Metodología y Administración, primera edición, México, Editorial Limusa, S.A., 1982.
- Castillo Eugenia,  
Forero Jaime,  
Rodríguez, Juan Carlos, Smar Book's Enciclopedia Temática, Colombia, Editorial Norma, S.A, 1999.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo Mgter., Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editora Martha Edna Suárez R., Copyright 1995, 1988.
- Asamblea Nacional de Panamá, Constitución Política de la República de Panamá, Asamblea Nacional de Panamá, 1972 y sus Actos Reformativos 2,004.

### Tesis

- Méndez M., Luis Alberto, Aplicación de la Informática en la Administración de los Recursos Humanos, Panamá, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Panamá, Trabajo de Graduación, 1996.

### Memorias

- Dirección de Comunicación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme). Memoria 2009, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá, 2,009.
- Dirección de Comunicación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme). Memoria 2010, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá, 2,010.
- Dirección de Comunicación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme). Memoria 2011, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme). Panamá, Diagramación e

	Impresión Artpía Impresores, Panamá, 2,012, impresión de 2,000 ejemplares.
Dirección de Comunicación de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme).	Memoria de Trabajo 2,012, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá, 2,012.
Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt),	Memoria Anual 2,012, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt), Panamá, 2,012.
Caja de Ahorros,	Memoria 2,012, Caja de Ahorros, Panamá, 2,012.
Ministerio de Comercio e Industrias,	Memoria 2,010-2,011, Ministerio de Comercio e Industrias (Mici), Panamá, 2,011.
Ministerio de Comercio e Industrias,	Memoria 2,011-2,012, Ministerio de Comercio e Industrias (Mici), Panamá, 2,012.

### **Informes**

Lorenzo, Manuel.	Global Entrepreneurship Monitor (Gem) 2,009, Fundación Ciudad del Saber, Acelerador de Empresas “Don Alberto Motta”, La Fundación de Estudios Avanzados de Gerencia, IESA, Panamá, 2,009.
Alvarado, Rogelio.	Informe Económico y Social, Panamá, Elaborado y Publicado por la Dirección de Análisis Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas, Impreso en la Sección del Reproducción, Panamá, 2,011.
Alvarado, Rogelio	Informe Económico y Social, Panamá, Elaborado y Publicado por la Dirección de Análisis Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas, Impreso en la Sección del Reproducción, Panamá, 2,012.

De Lima G., Frank,

Informe de Gestión 2,012, Ministerio de Economía y Finanzas (Mef), Panamá, 2,012.

### **Manuales**

Ortíz Chevans, Rosalía Lic.,

Estructura Orgánica del Manual de Organización y Funciones de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme), Panamá, 2,010.

Mejía R., Aurelio A.,

Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá, Dirección de Desarrollo Institucional del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), XIII Edición, Panamá, 2,009.

Ministerio de Comercio e Industrias (MICI),

Manual de Funciones, Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), Panamá, 2012.

Caja de Ahorros,

Manual Organizacional de la Caja de Ahorros, Caja de Ahorros, Panamá, 2,012.

Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt),

Manual de Procedimientos, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt), Panamá, 2,011.

### **Trabajo de Investigación**

Dodmar A., Aguirre Dacosta, MBA.,

Asistencia Técnica para Establecimiento de un Sistema de Comunicación, Divulgación y Enlace con la Comunidad Empresarial de las Micro y Pequeñas Empresas en nuestro País.

### **Revista**

Shocron, Tagnia, Lic.,

Revista: Hablando de Comercio,  
volumen 11,  
Directora de la Dirección de  
Relaciones Públicas y Comunicación,  
Ministerio de Comercio e Industrias  
(Mici), Panamá, 2,012.

### **Sondeo**

Domínguez, Rosa de,

Sondeo de la Situación Administrativa  
de las Micros, Pequeñas y Medianas  
Empresas de Curundú, Panamá,  
2,011.

### **Entrevistas**

Murillo, Luis Carlos,

Jefe del Departamento de  
Capacitación Empresarial de la  
Autoridad de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa (Ampyme),  
Panamá 19 de enero de 2,012.

González, Mayela de Ing.,

Directora del Centro de  
Emprendimiento y Empresarial de  
la Autoridad de la Micro, Pequeña  
y Mediana Empresa (Ampyme),  
Panamá 31 de julio de 2,012.

Cerrud, Marlene de,

Asistente Administrativa de la  
Dirección Administrativa de la  
Autoridad de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa (Ampyme),  
Panamá 3 de agosto de 2,012.

Pino, Alexis Lic.,

Coordinador de Planes y Programas  
de la Dirección de Planificación de la  
Autoridad de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa (Ampyme),  
Panamá 5 de septiembre de 2,012.

Khan, Aliana, Lic.,

Asesora del Vice Ministerio de  
Comercio Exterior del Ministerio de  
Comercio e Industrias, Panamá 6 de  
julio de 2,012.

De Gracia, Bruno Ing.,	Jefe del Departamento de Estudios y Programación del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 6 de julio de 2,012.
Rivera, Rodrigo Lic.,	Sub Director de Administración y Finanzas del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 27 de julio de 2,012.
Montenegro, Yeimy Lic.,	Coordinadora Administrativa de Comercio Interior, del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 27 de julio de 2,012.
Chong, Irma Lic.,	Directora de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industrias, Panamá 27 de julio de 2,012.
Solis, Xiomara Lic.,	Jefe del Departamento de Apremio de la Alcaldía de Panamá, Panamá, 17 de julio de 2,012.

### **Páginas Web**

[www.ampyme.gob.pa](http://www.ampyme.gob.pa)  
[www.mida.gob.pa](http://www.mida.gob.pa)  
[www.mici.gob.pa](http://www.mici.gob.pa)  
[www.atp.gob.pa](http://www.atp.gob.pa)  
[www.mef.gob.pa](http://www.mef.gob.pa)  
[www.senacyt.gob.pa](http://www.senacyt.gob.pa)  
[www.css.gob.pa](http://www.css.gob.pa)  
[www.municipio.gob.pa](http://www.municipio.gob.pa) (verificar)  
[www.banconacional.gob.pa](http://www.banconacional.gob.pa) (verificar)  
[www.cajadeahorros.com.pa](http://www.cajadeahorros.com.pa)

### **Noticieros Televisivos**

RPC Canal 4, Panamá, 2,012.  
 Nex Canal 21, Panamá, 2,012.  
 TVN Canal 2, Panamá, 2,012.  
 Telemetro Canal 13, Panamá, 2,012.

Nota: Poner fecha de los noticieros.



## **APÉNDICE.**

**Apéndice.** Instrumento de Investigación.

**Cuestionario No. 1.** Aplicado en el Sondeo en Corregimiento de Curundú.

1. ¿Tiene su empresa organigrama?
2. ¿Tienen Manual de Funciones por Unidad Administrativa?
3. ¿Tienen Manual de Puestos?
4. ¿Usan formularios?
5. ¿Tienen Manual de Procedimientos Administrativos?
6. ¿Tiene base de datos?
7. ¿Usan gráficos?
8. ¿Tienen computadora?
9. ¿Tienen red de computadoras?
10. ¿Tienen Internet?
11. ¿Cuántos empleados tienen?
12. ¿Cuántos de sus empleados tienen conocimientos teóricos sobre administración?
13. ¿Son estudiantes ó licenciados en administración?
14. ¿Ocupan puestos administrativos dentro de la empresa?
15. ¿El negocio es de prestación de servicios, fabricación ó distribución de productos?
16. ¿Qué servicios prestan ó que productos fabrican ó distribuyen?
17. ¿El promedio de gastos de operación mensual es de 3, 4 ó más cifras?
18. ¿El promedio de las ganancias mensuales son de 3, 4, 5 ó más cifras?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 2. Departamento de Capacitación Empresarial de Ampyme

1. ¿Qué cursos de capacitación dicta Ampyme?
2. ¿El curso de administración de empresas tiene contenido sobre organización administrativa?
3. ¿A que mipymes se les da cursos de capacitación?
4. ¿Cómo se clasifican las mipymes?
5. ¿La mayoría de las mipymes inscritas en Ampyme son micros, pequeñas ó medianas empresas?
6. ¿Cómo se logra que las mipymes sepan que pueden contar con los servicios que presta Ampyme?
7. ¿Cuál es el aporte que hacen las mipymes a la economía nacional?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 3. Dirección de Emprendimiento y Empresarial de Ampyme

1. ¿Le dan asistencia a las mipymes informales también?
2. ¿Qué está haciendo Ampyme para ayudar a las micro empresas naciente a consolidarse?
3. ¿Específicamente que está haciendo Ampyme para estimular el paso de las micro empresas informales al sector formal?
4. ¿Cuál es el procedimiento para efectuar la asistencia técnica y en que áreas se da ésta?
5. ¿Cuál es la diferencia entre la forma que Ampyme atiende a las mipymes y el Mici se ocupa de ellas?
6. ¿Qué se está haciendo para desarrollar ó impulsar las empresas existentes?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 4. Dirección Administrativa

1. ¿Qué ayuda le da Ampyme a las mipymes informales?
2. ¿Qué ocurre con los que no ganan el capital semilla?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 5. Dirección de Planificación

1. ¿Qué se está haciendo para incorporar las mipymes informales al sector formal?
2. ¿Ampyme fomenta la innovación?
3. ¿Qué se está haciendo para ayudar a las empresas nacientes a consolidarse?
4. ¿Es Ampyme una entidad autónoma del Estado? ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?
5. ¿El capital semilla para los negocios turísticos quien los financia?
6. ¿Todos los servicios que presta esta entidad gubernamental en la capital también se dan en el interior?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 6.

Aplicado al Vice Ministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).

1. ¿Cual es la diferencia entre el Ministerio de Comercio e Industrias y Ampyme?
2. ¿Porqué se extrajo a las mipymes del Ministerio de Comercio e Industrias si estas constituyen el 96.7% del total de los establecimientos comerciales formales del país?
3. ¿Fomenta el MICI las exportaciones ó solo se ocupa de éstas?
4. ¿El fomento a las exportaciones se debe a que el país tiene poca población?
5. ¿Se están firmando tantos tratados de libre comercio con el objeto de fomentar la exportación de productos y servicios?
6. ¿Cómo se coordina con el MEF para que se haga el Registro Único del Contribuyente cuando se hace el Aviso de Operación?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 7. Aplicado al Departamento de Estudios y Programación del  
Ministerio de Comercio e Industrias.

1. ¿Desde cuando existió una dependencia en este ministerio que se ocupara de las mipymes y cual fue esta?
2. ¿Hay dualidad de funciones entre el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y Ampyme? ¿Cuál es la diferencia?
3. ¿Tienen registro sobre las mipymes informales?
4. ¿Se coordina con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de la Contraloría para obtener información sobre las mipymes?
5. ¿Cómo sabe el declarante cuando hace el Aviso de Operación cuales son las normas que amparan la actividad que va a desarrollar?
6. ¿Qué productos son los que más exportan las mipymes?
7. ¿Se pueden exportar servicios? ¿Cuáles?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 8. Aplicado en la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. ¿Qué es la Organización Internacional de Normalización (ISO)?
2. El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 es un sistema de información (SI)?
3. ¿Desde cuándo se implementó ISO?
4. ¿Antes de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 se hizo una reorganización administrativa del ministerio (revisión de organigrama y manuales administrativos)? ¿Se dio capacitación al personal que iba a trabajar con ISO?
5. ¿Cuáles son los componentes de ISO y de que área de la administración del ministerio se ocupa?
6. ¿En la parte de atrás del panfleto sobre ISO hay capsulas con mensajes, los contenidos de estos son componentes de ISO?
7. ¿Cómo funciona ISO en este ministerio?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 9. Aplicado al Vice Ministerio de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito que ayudas pueden obtener del Mici y de Ampyme?
2. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito que impuestos deben de pagar, donde y cuando deben hacer estos pagos?
3. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito cuales son las leyes que rigen el comercio?
4. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se da alguna charla, seminario ó curso al nuevo propietario de una mipyme?Cuál es su contenido?
5. Cuántas mipymes han cerrado del 2,006 al 2,011? (Pmá Emprende)
6. Cuáles fueron los motivos para cerrar mas comunes?
7. Para hacer el Aviso de Operación se debe tener algún requisito financiero ó se puede partir de cero?
8. Cuál es la cantidad mínima que se debe invertir en un negocio nuevo para hacer el Aviso de Operación?
9. Se puede hacer un Aviso de Operación si solo se tienen activos?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No.10. Aplicado en la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. El único procedimiento que hay para que las mipymes exporten es el del programa de Exporta Fácil ó hay otros procedimientos para esto?
2. ¿Qué servicios pueden exportar las mipymes? y ¿Cómo los exportan?
3. Actualmente en cuales estafetas de correo y en cuantas partes del país hay estafetas que se pueden usar en el programa de Exporta Fácil.
4. Que requisitos comunes y básicos piden las entidades financieras afiliadas al Findec para el crédito a las mipymes?
5. ¿El Findec ayuda a la mipymes que no se ocupan de la exportación también?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 11. Aplicado en el Departamento de Apremio de la Alcaldía de Panamá.

1. ¿Todas las alcaldías se administran igual con relación a las mipymes?
2. ¿Los impuestos municipales para las mipymes formales se pagan mensual ó anualmente? ¿Y para las informales?
3. ¿Qué impuestos pagan las mipymes y como se establece la cantidad que deben de pagar?
4. ¿Cómo se paga el impuesto por el rótulo mensual ó anual? ¿Qué cantidad?
5. ¿Cómo consigue la alcaldía la información sobre las mipymes que no son nuevas?
6. ¿Tienen registro sobre el total de las mipymes formales ubicadas en el distrito capital?
7. ¿Cómo pueden conocer sobre la existencia de mipymes informales?
8. ¿Cuáles son los centros de atención que tiene la alcaldía? ¿Dónde están?  
¿Qué funciones tienen relacionadas con las mipymes?
9. ¿Bajo qué gerencia ó dirección se encuentra el Departamento de Servicio al Contribuyente?
10. ¿Contempla el Acuerdo Municipal No. 40 arreglos de pago para las micros empresas, especialmente las de subsistencias, que deben impuestos?
11. ¿En qué consiste la anulación de impuestos? ¿Quiénes aplican?

**ANEXO.**

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 1. Departamento de Capacitación Empresarial de Ampyme

1. ¿Qué cursos de capacitación da Ampyme?
2. ¿El curso de administración de empresas tiene contenido sobre organización administrativa?
3. ¿A que mipymes se les da cursos de capacitación?
4. ¿Cómo se clasifican las mipymes?
5. ¿Cómo se logra que las mipymes sepan que pueden contar con los servicios que presta Ampyme?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 2. Dirección de Emprendimiento y Empresarial de Ampyme

1. ¿Le dan asistencia a las mipymes informales también?
2. ¿Qué está haciendo Ampyme para ayudar a las micro empresas naciente a consolidarse?
3. ¿Específicamente que está haciendo Ampyme para estimular el paso de las micro empresas informales al sector formal?
4. ¿Cuál es el procedimiento para efectuar la asistencia técnica y en que áreas se da ésta?
5. ¿Cuál es la diferencia entre la forma que Ampyme atiende a las mipymes y el Mici se ocupa de ellas?
6. ¿Qué se está haciendo para desarrollar ó impulsar las empresas existentes?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 3. Dirección Administrativa

1. ¿Qué ayuda le da Ampyme a las mipymes informales?
2. ¿Qué ocurre con los que no ganan el capital semilla?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 4. Dirección de Planificación

1. ¿Qué se está haciendo para incorporar las mipymes informales al sector formal?
2. ¿Ampyme fomenta la innovación?
3. ¿Qué se está haciendo para ayudar a las empresas nacientes a consolidarse?
4. ¿Es Ampyme una entidad autónoma del Estado? ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?
5. ¿El capital semilla para los negocios turísticos quien los financia?
6. ¿Todos los servicios que presta esta entidad gubernamental en la capital también se dan en el interior?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 5. Aplicado al Vice Ministerio de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio e Industrias.

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 6. Aplicado al Departamento de Estudios y Programación del Ministerio de Comercio e Industrias.

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 7. Aplicado en la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. ¿Qué es la Organización Internacional de Normalización (ISO)?
2. El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 es un sistema de información (SI)?
3. ¿Desde cuándo se implementó ISO?
4. ¿Antes de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 se hizo una reorganización administrativa del ministerio (revisión de organigrama y manuales administrativos)? ¿Se dio capacitación al personal que iba a trabajar con ISO?
5. ¿Cuáles son los componentes de ISO y de que área de la administración del ministerio se ocupa?
6. ¿En la parte de atrás del panfleto sobre ISO hay capsulas con mensajes, los contenidos de estos son componentes de ISO?
7. ¿Cómo funciona ISO en este ministerio?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 8. Aplicado al Vice Ministerio de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito que ayudas pueden obtener del Mici y de Ampyme?
2. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito que impuestos deben de pagar, donde y cuando deben hacer estos pagos?
3. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se informa verbalmente ó por escrito cuales son las leyes que rigen el comercio?
4. ¿Cuándo se hace el Aviso de Operación se da alguna charla, seminario ó curso al nuevo propietario de una mipyme? Cuál es su contenido?
5. Cuántas mipymes han cerrado del 2,006 al 2,011? (Pmá Emprende)
6. Cuáles fueron los motivos para cerrar mas comunes?
7. Para hacer el Aviso de Operación se debe tener algún requisito financiero ó se puede partir de cero?
8. Cuál es la cantidad mínima que se debe invertir en un negocio nuevo para hacer el Aviso de Operación?
9. Se puede hacer un Aviso de Operación si solo se tienen activos?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 9. Aplicado en la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industrias.

1. El único procedimiento que hay para que las mipymes exporten es el del programa de Exporta Fácil ó hay otros procedimientos para esto?
2. ¿Qué servicios pueden exportar las mipymes? y ¿Cómo los exportan?
3. Actualmente en cuales estafetas de correo y en cuantas partes del país hay estafetas que se pueden usar en el programa de Exporta Fácil.
4. Que requisitos comunes y básicos piden las entidades financieras afiliadas al Findec para el crédito a las mipymes?
5. ¿El Findec ayuda a la mipymes que no se ocupan de la exportación también?

Apéndice. Instrumento de Investigación.

Cuestionario No. 10. Aplicado en el Departamento de Apremio de la Alcaldía de Panamá.

1. ¿Todas las alcaldías se administran igual con relación a las mipymes?
2. ¿Los impuestos municipales para las mipymes formales se pagan mensual ó anualmente? ¿Y para las informales?
3. ¿Qué impuestos pagan las mipymes y como se establece la cantidad que deben de pagar?
4. ¿Cómo se paga el impuesto por el rótulo mensual ó anual? ¿Qué cantidad?
5. ¿Cómo consigue la alcaldía la información sobre las mipymes que no son nuevas?
6. ¿Tienen registro sobre el total de las mipymes formales ubicadas en el distrito capital?
7. ¿Cómo pueden conocer sobre la existencia de mipymes informales?
8. ¿Cuáles son los centros de atención que tiene la alcaldía? ¿Dónde están? ¿Qué funciones tienen relacionadas con las mipymes?
9. ¿Bajo qué gerencia ó dirección se encuentra el Departamento de Servicio al Contribuyente?
10. ¿Contempla el Acuerdo Municipal No. 40 arreglos de pago para las micro empresas, especialmente las de subsistencias, que deben impuestos?
11. ¿En qué consiste la anulación de impuestos? ¿Quiénes aplican?

## 1. Glosario de Administración.

### A

**Actitud.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo ó alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos ó conducta proyectada.

**Administración.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

### B

**Burocracia.** Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

### C

**Control.** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas ó desviaciones.

**Coordinación.** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.  
Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**Creatividad.** Generación de una idea nueva.

## D

**Delegar.** El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

**Descripción del Puesto.** Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

**Diagnóstico.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo ó de una persona.

**Dirección.** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**División del Trabajo.** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

## E

**Eficaz.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**Eficiencia.** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

**Emprendedor.** El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

**Especificación del Puesto.** Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

**Estudio de Mercado.** Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

**Evaluación del Desempeño.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**Experiencia Empírica.** Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

**Ética.** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

## **F**

**Franquicia.** Contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una marca registrada, maquinaria, materiales y lineamientos administrativos.

## **G**

**Gestión.** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**Gerente.** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**Grupo de Trabajo.** Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

## **H**

**Hipótesis.** Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

## **I**

**Inflación.** Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

## **L**

**Liderazgo.** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

## **N**

**Negociación.** Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

**Norma ISO-9000.** Norma aprobada por COVENIN el 24 de enero de 1990, la cual contempla un método cuantitativo para determinar la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante productos de calidad.

**Normas.** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

## O

**Organigrama.** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**Organización.** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

## P

**Planificación.** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Políticas.** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

**Proceso.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Productividad.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

## T

**Teoría.** Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

## V

**Visión.** Una percepción clara del futuro de una organización.

### **Nota:**

Información obtenida de parte de un documento extraído, el 27 de noviembre de 2,013, de la página web:

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Autor: Prof. Omar Torcat Medina,

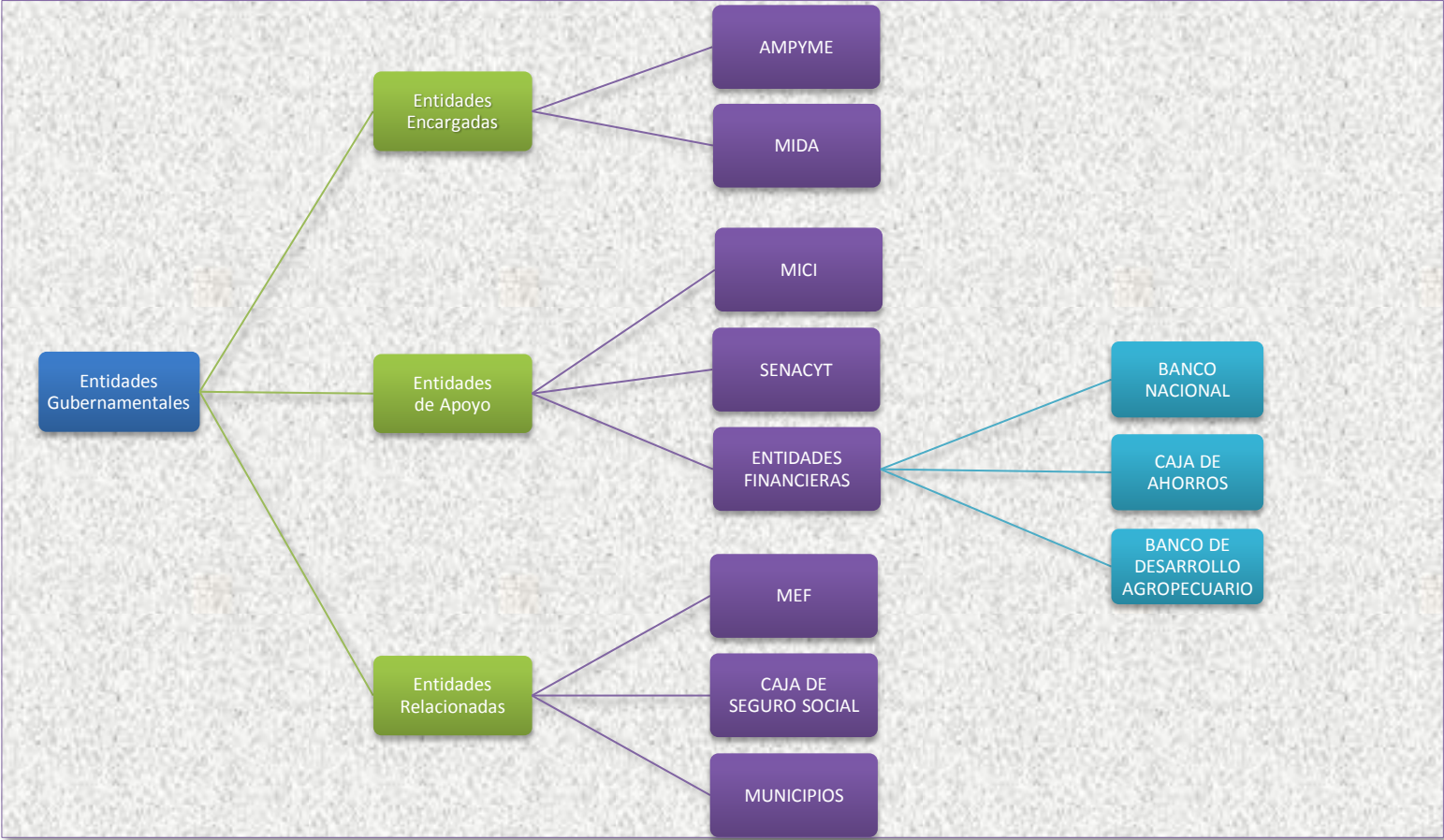
Título: Conceptos y Términos Básicos Relacionados con la Administración de Empresas,

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana, Venezuela,.

**ANEXO.**

Anexo No. 1.

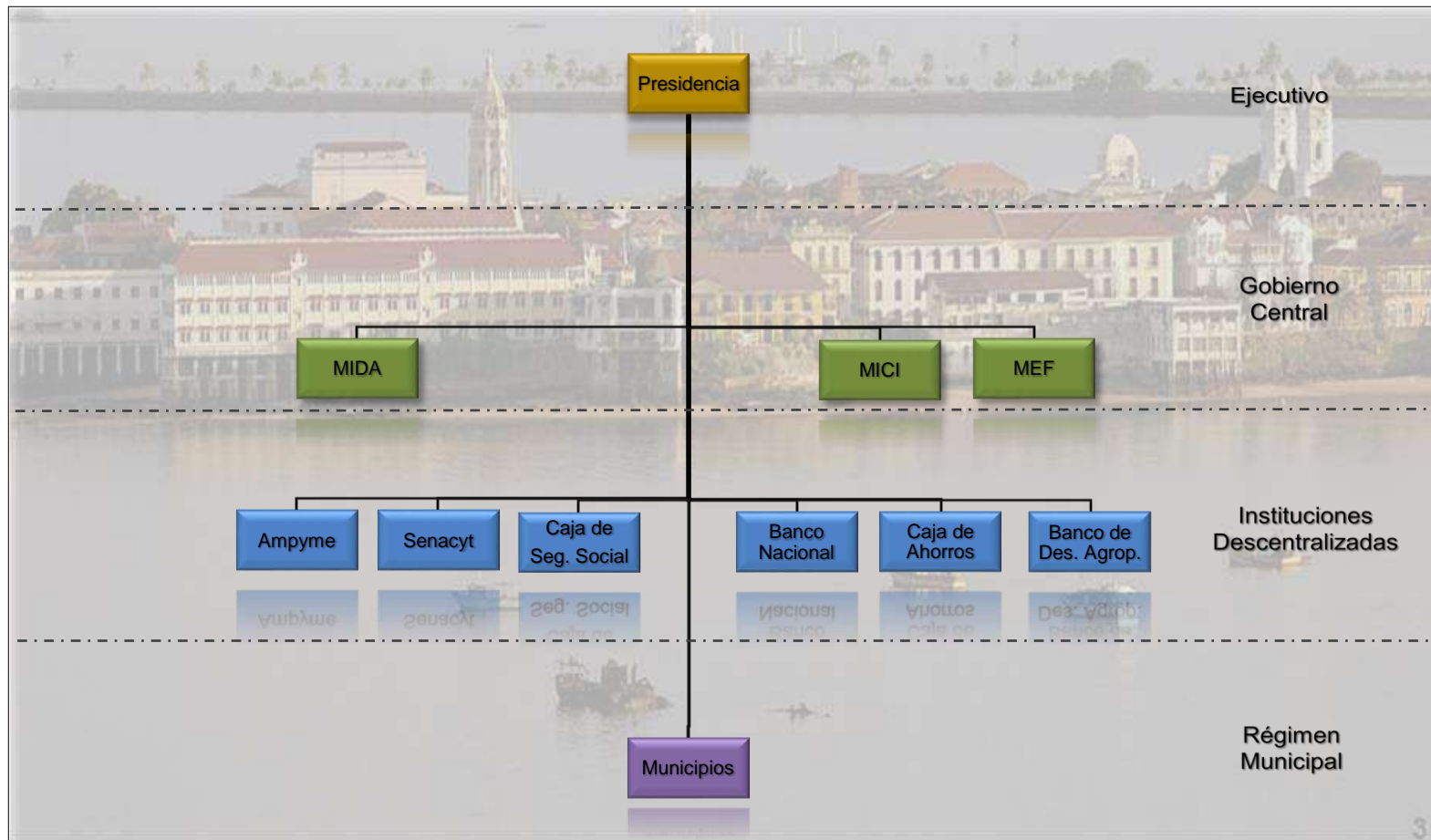
### Principales Entidades Gubernamentales Encargadas, de Apoyo y Relacionadas con las Mipymes

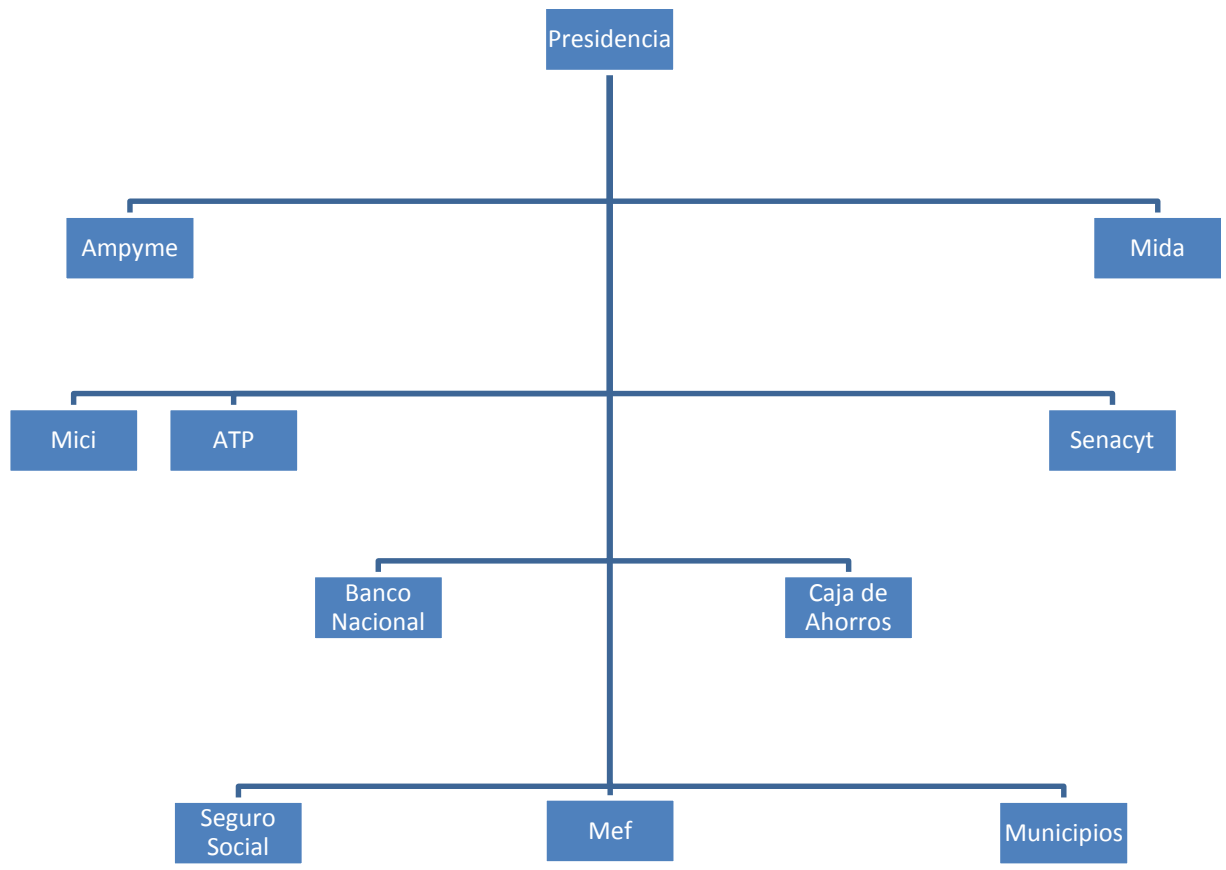


Elaborado por: Rosa de Domínguez basado en el Manual de Organización del Sector Público de Panamá 2,009.

Anexo No. 2.

**Lugar que Ocupan en la Administración Pública las Principales Entidades Gubernamentales que se Encargan, Apoyan y Relacionan con el Sector de las Mipymes**





# ORGANIGRAMA LEGAL MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

ACTUALIZADO  
Noviembre - 2012

NIVEL POLÍTICO  
Y DIRECTIVO

NIVEL COORDINADOR

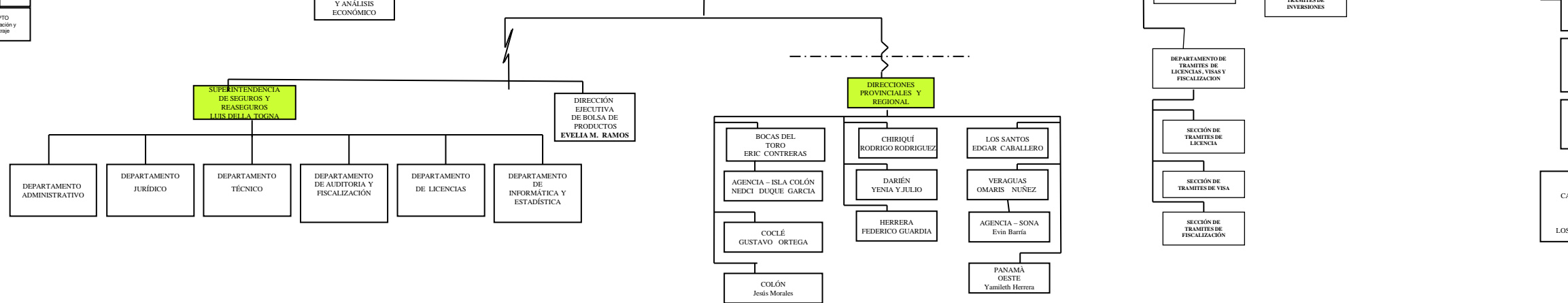
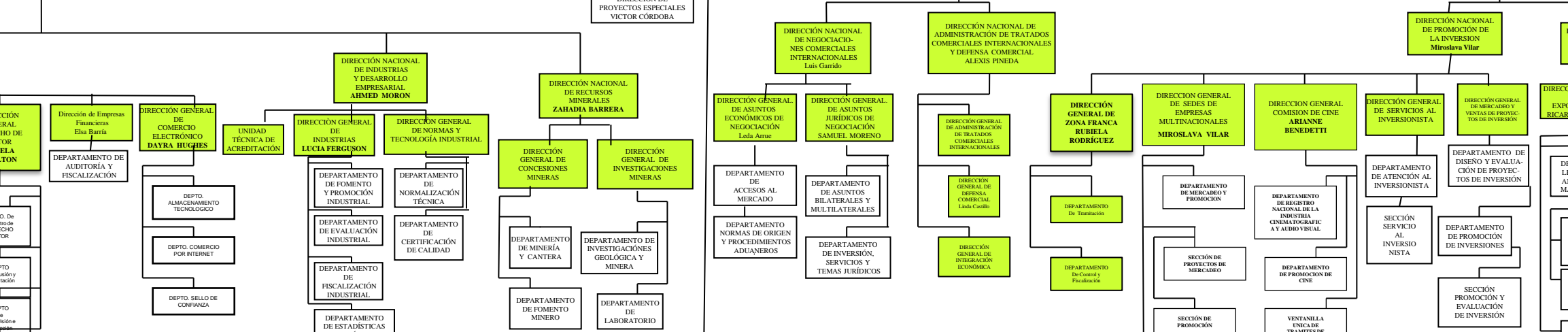
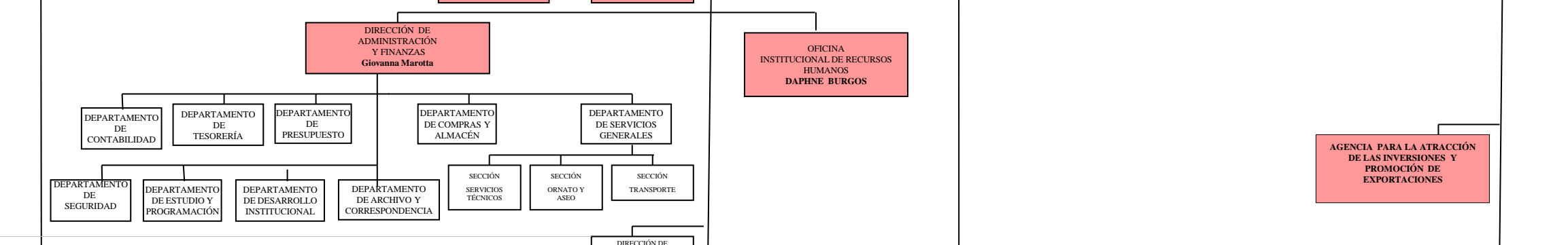
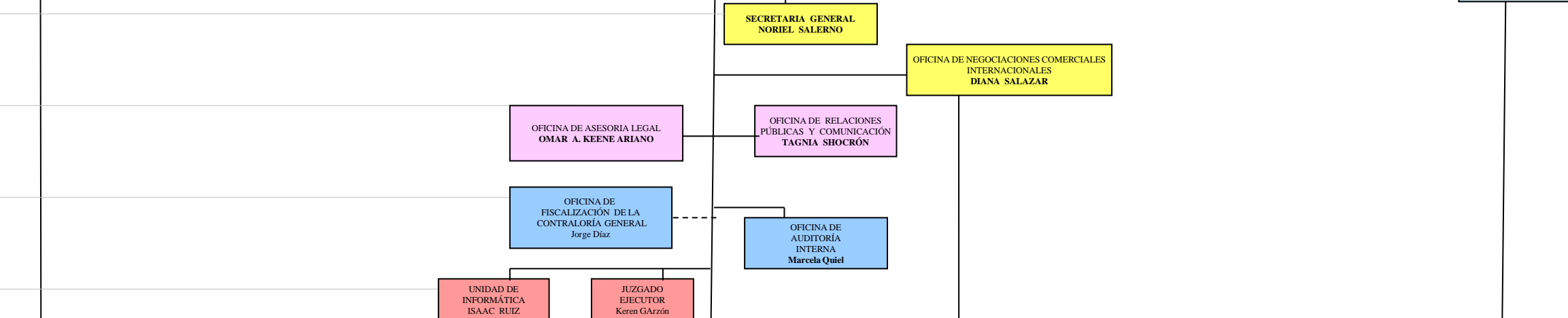
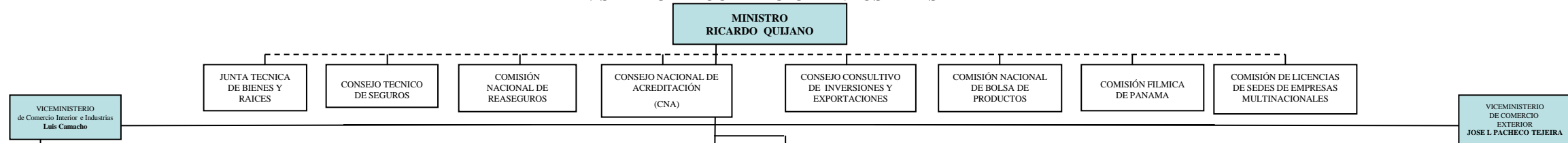
NIVEL ASESOR

NIVEL FISCALIZADOR

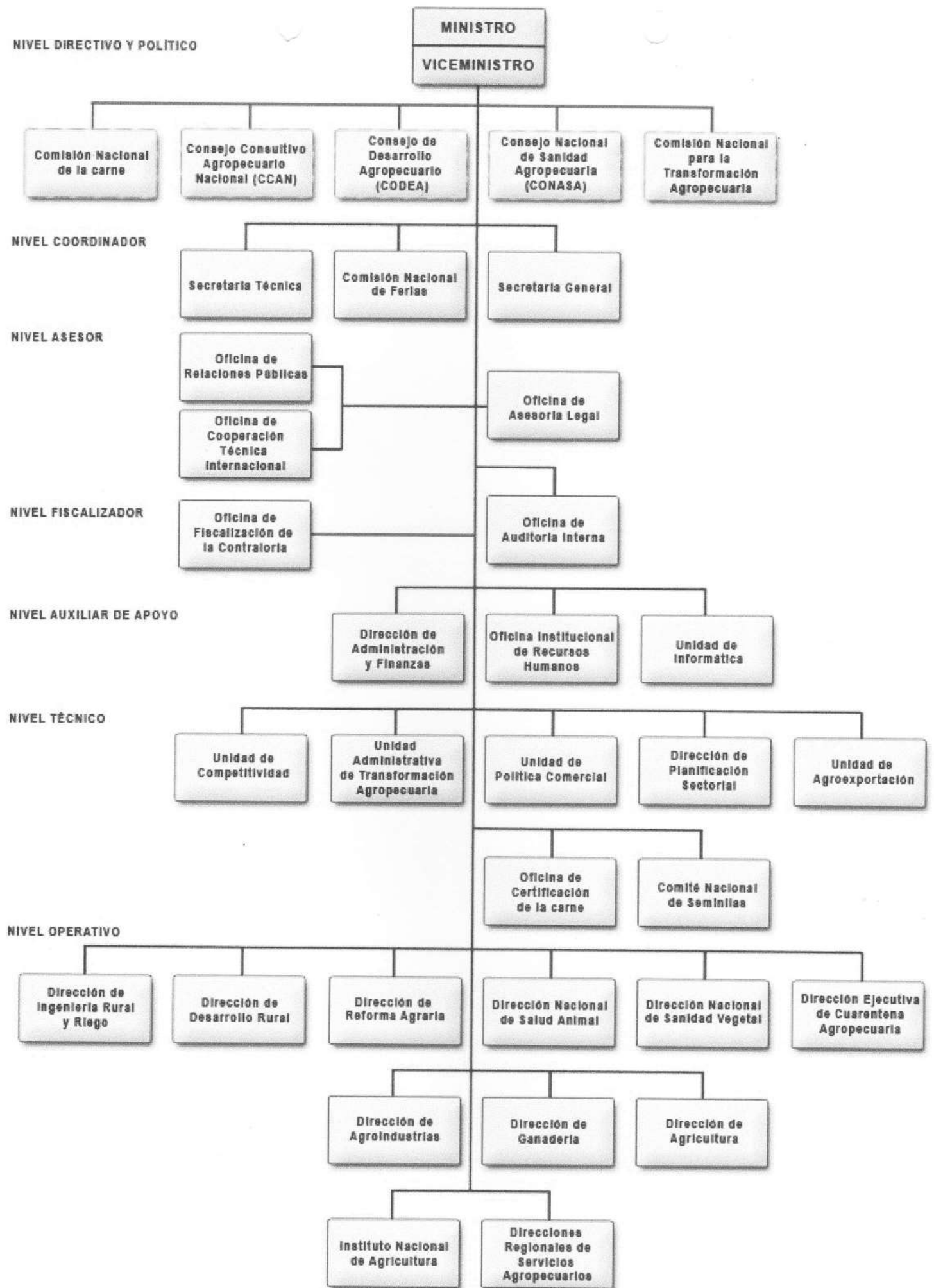
NIVEL AUXILIAR  
DE APOYO

NIVEL TÉCNICO

NIVEL OPERATIVO



- INDICE**
- NIVEL POLITICO Y DIRECTIVO ●
  - NIVEL COORDINADOR ●
  - NIVEL ASESOR ●
  - NIVEL FISCALIZADOR ●
  - NIVEL AUXILIAR DE APOYO ●
  - NIVEL TÉCNICO ●
  - NIVEL OPERATIVO ●



## **Dirección de Agricultura (del Mida)**

---

### **BASE LEGAL DNA (Dirección Nacional de Agricultura):**

- Ley 12 de 25 de enero de 1975
- Decreto Ejecutivo N°. 39 de 31 de agosto de 1999.
- Decreto Ejecutivo No. 364 del 31 de agosto de 2005

### **VISIÓN DE LA DNA:**

Una Dirección fortalecida en los aspectos organizacionales, administrativos, financieros y con recurso humano altamente calificado y motivado; con capacidad de proponer y liderar la política agrícola que permita mejorar la competitividad, la innovación y la rentabilidad del subsector agrícola y el nivel de vida de la familia rura.

### **MISIÓN DE LA DNA:**

Contribuir a garantizar el abastecimiento de la demanda nacional de alimentos, principalmente de la canasta básica, la generación de divisas producto de las exportaciones y mejorar el nivel de vida de la familia rural, mediante la aplicación de políticas de apoyo a la producción agrícola, la definición y aplicación de normativas de producción, incorporando tecnologías validadas y transferidas a los productores a través de diferentes métodos de extensión.

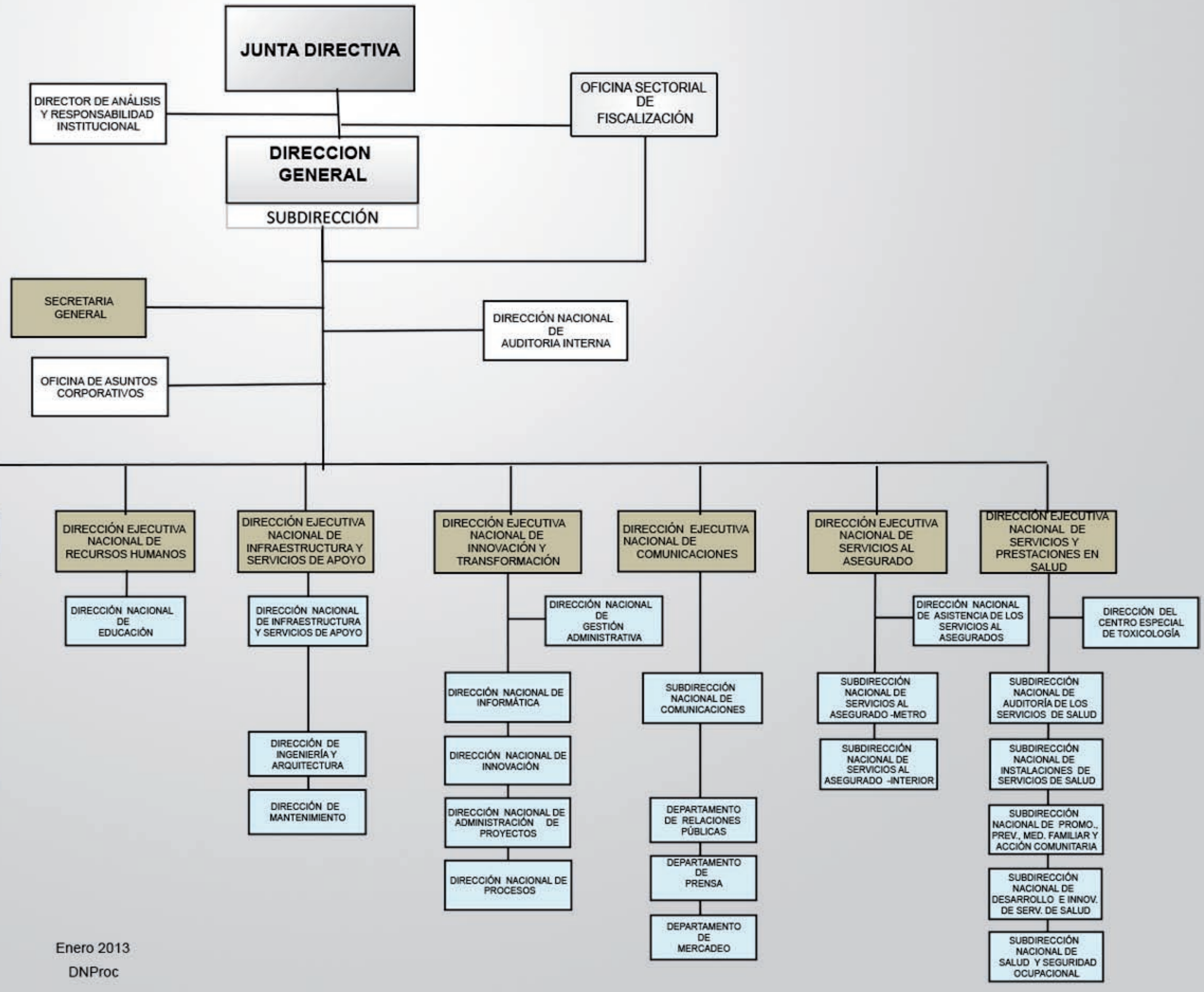
### **OBJETIVO GENERAL:**

Fortalecer la producción agrícola nacional, orientando, normando y transfiriendo tecnologías validadas a los productores; para mejorar la eficiencia, productividad, competitividad y sostenibilidad de los sistemas de producción; para satisfacer la demanda de alimentos inocuos de la sociedad panameña, aumentar la participación en los mercados internacionales y mejorar el bienestar de la población rural y del país en general.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Promover el uso de tecnologías sostenibles que contribuyan al mejoramiento de la competitividad, productividad y sustentabilidad de la agricultura nacional.
- Contribuir a garantizar el abastecimiento de la demanda nacional de alimentos, principalmente de la canasta básica.
- Contribuir a la generación de divisas, producto de las exportaciones.
- Orientar, promover, facilitar y apoyar el desarrollo productivo de la agricultura nacional.

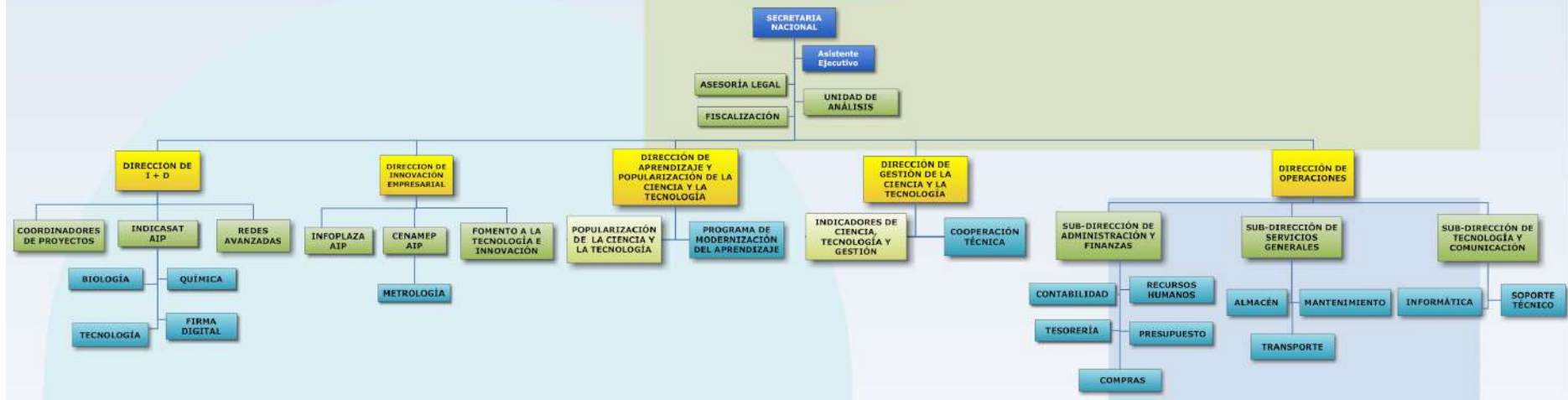
**CAJA DE SEGURO SOCIAL  
ORGANIGRAMA GENERAL**



Enero 2013  
DNProc

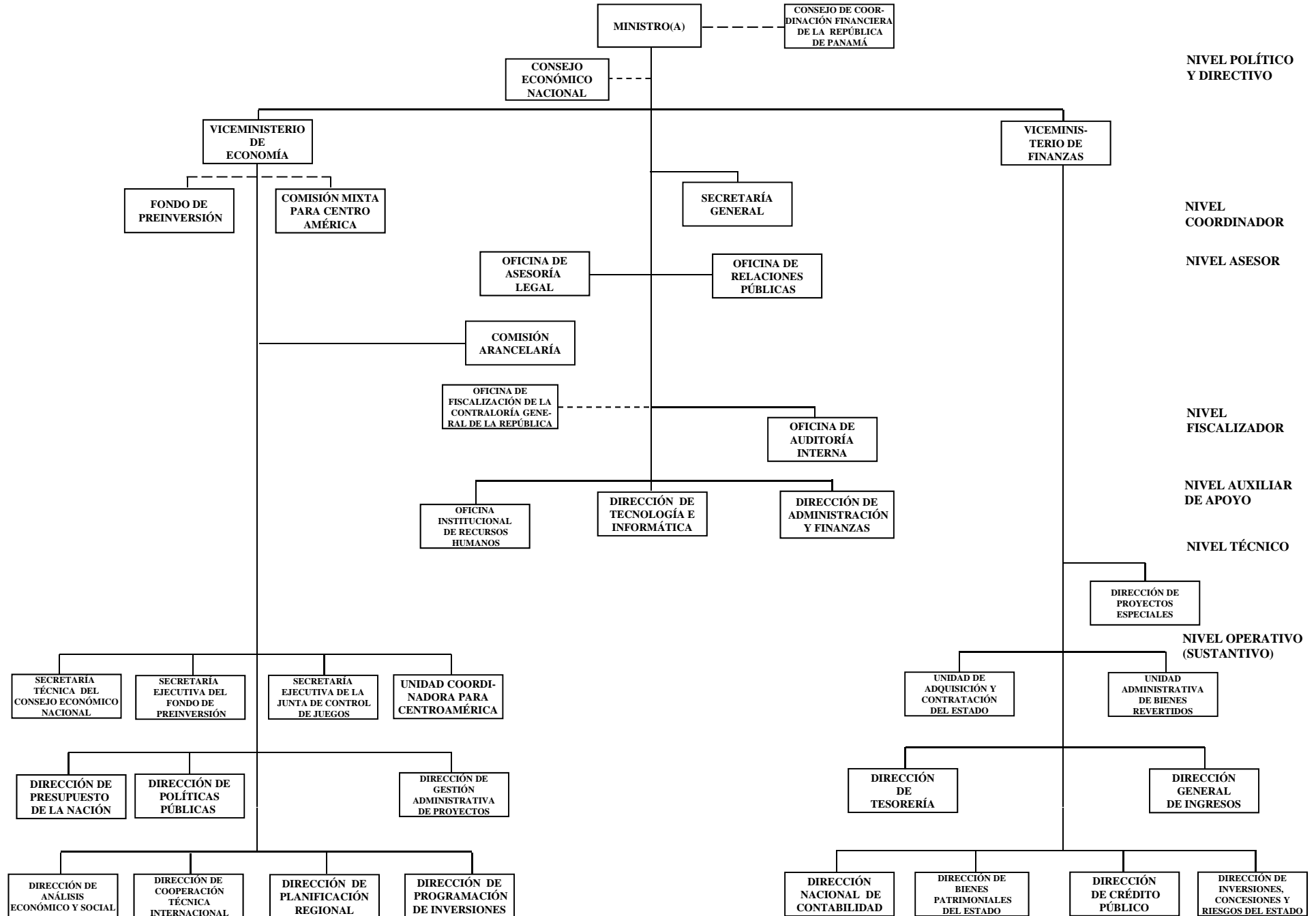


SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



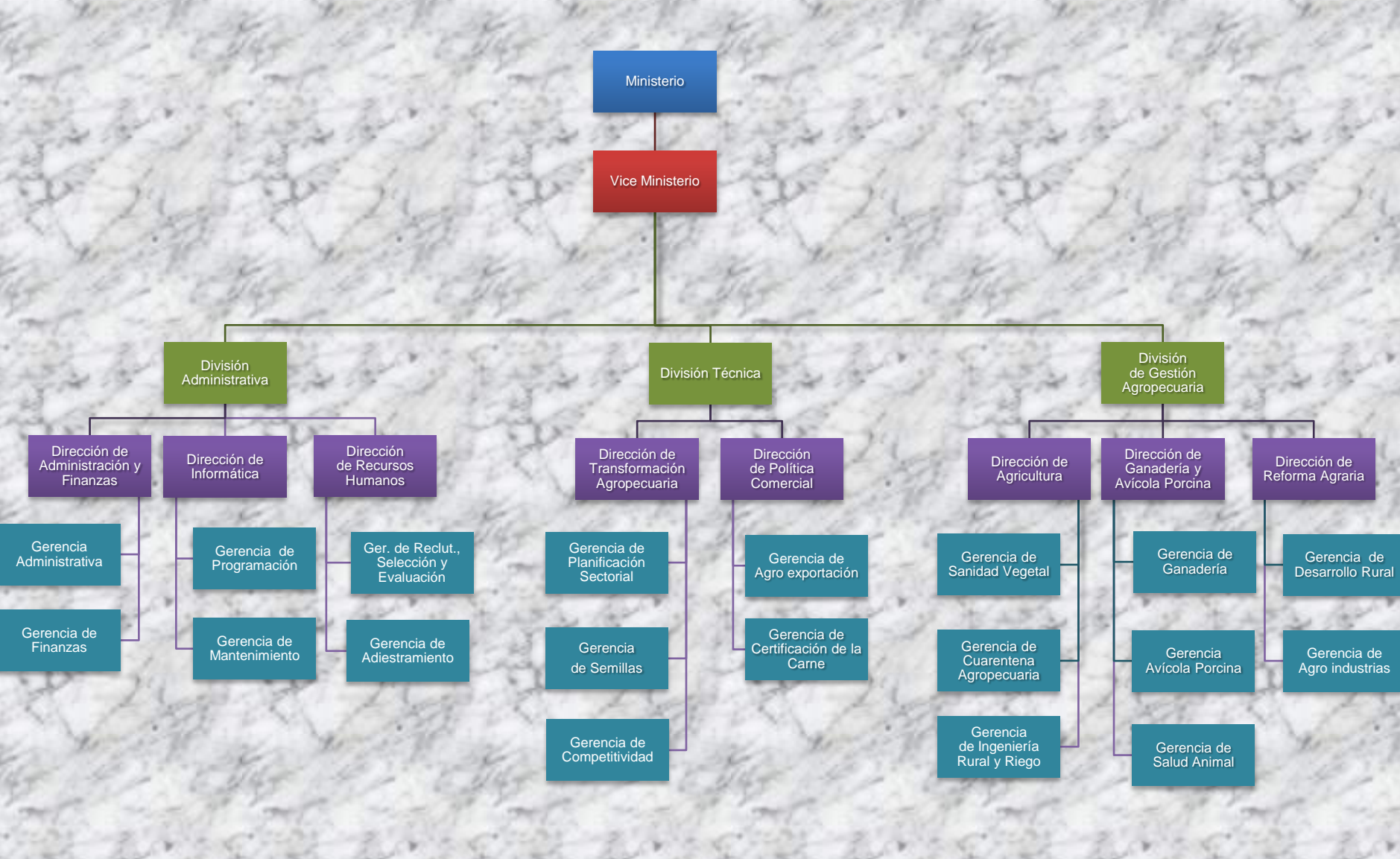
# MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

## ESTRUCTURA ORGÁNICA



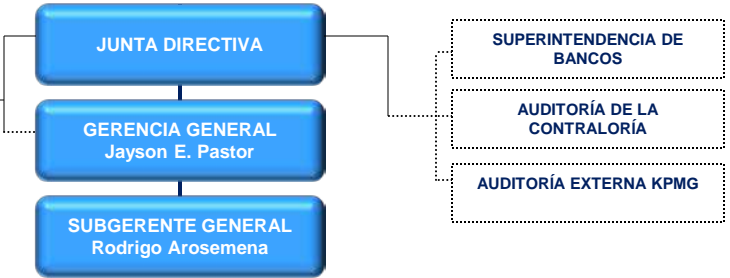
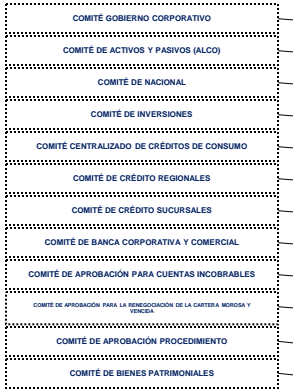
# Organigrama No. 4.

## Organigrama Recomendado al MIDA



Elaborado por: Rosa de Domínguez, en base al organigrama del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y a las conclusiones sobre la estructura administrativa de esta entidad gubernamental.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Cuadro N. 4

**Perfil de Directrices**

<b><u>Finalidad</u></b>	<b><u>Objetivos Generales</u></b>	<b><u>Objetivos Específicos</u></b>	<b><u>Metas</u></b>
<p>Describir cuál es la función del sector de las mipymes dentro del Estado.</p> <p>Identificar los Factores que Influyen en la Situación de las Mipymes.</p> <p>Conocer como el Estado se ocupa del sector de las mipymes.</p>	<p>Saber cómo funciona este sector.</p> <p>Buscar soluciones viables a la situación de este sector.</p> <p>Saber que instituciones del Estado atienden el sector de las mipymes.</p>	<p>Saber cómo se Beneficia el Estado del Sector de las Mipymes.</p> <p>Resolver las anomalías que se estén dando en este sector de la economía.</p> <p>Saber qué tipo de atención cada institución da al sector de las mipymes.</p>	<p>Lograr que el sector de las mipymes incremente sus aportes al Estado.</p> <p>Alcanzar el desarrollo del sector de la economía de las mipymes.</p> <p>Mejorar la atención que el Estado da al sector de las mipymes.</p>

**Cuadro No. 2**

**Perfil del Diagnóstico**

<b><u>Situación Actual</u></b>	<b><u>Causas</u></b>	<b><u>Consecuencias</u></b>	<b><u>Alternativa de Solución</u></b>
El sector de las mipymes está subdesarrollado ya que el 85.45% son micro empresas informales.	La Ley No. 5 del (11/1/07) sobre Aviso de Operación, no obliga a formalizarse.	Las mipymes informales no son sujetas de crédito y no pueden pagar impuestos municipales.	Modificar la Ley No. 5 del (11/1/07) para que se haga obligatorio formalizarse.
Las mipymes formales e informales reciben ayuda del Estado.	Las leyes que rigen AMPYME establecen que se debe ayudar a todas las mipymes.	Esto no estimula la formalidad y pudiera estar favoreciendo la informalidad en los negocios.	Modificar las leyes de Ampyme para que se condicione las ayudas a las mipymes con la formalidad.
Mercado Local Escaso.	La población de Panamá es escasa, de solo 3,405,813 habitantes.	Mucha competencia, estancamiento en los negocios y no pocas veces la quiebra.	Fomentar negocios de Comercio Electrónico, Logística y Exportación.
Inadecuada Estructura Administrativa de AMPYME.	Mal desglosada, tiene deficiencia en algunas direcciones, entre otras.	No se atiende con eficacia el sector de la economía de las mipymes.	Reorganizar la Estructura Administrativa de AMPYME.
Administración Empírica generalizada en el sector de las Mipymes.	Desconocimiento de los administradores de las mipymes sobre la Teoría Administrativa.	Las mipymes dejan de obtener buena parte de los ingresos que pueden producir y no hay innovación.	Que AMPYME haga y dicte un curso intensivo de administración teórico práctico sobre el Proceso Administrativo.

Cuadro No. 3

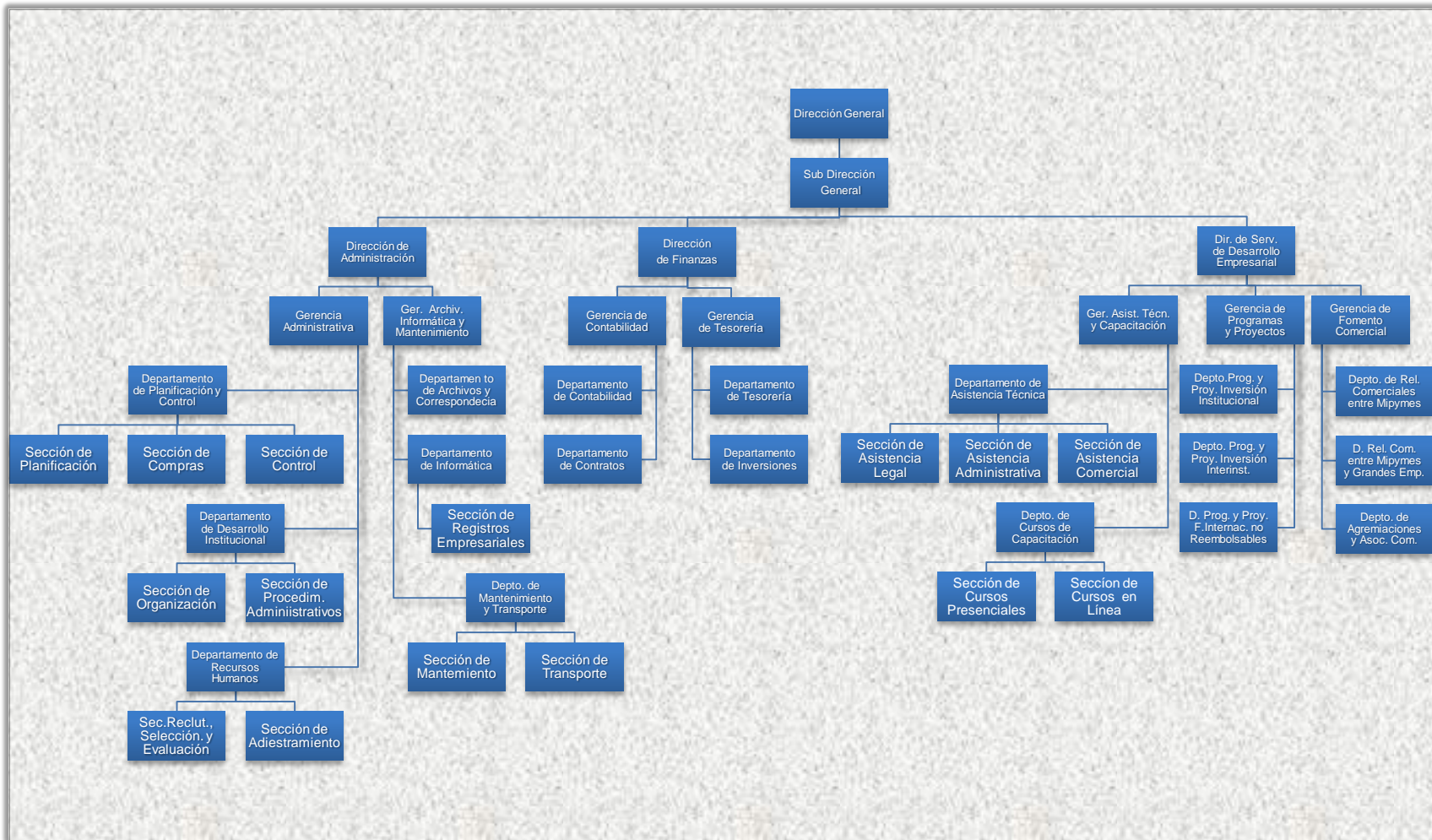
**Beneficios y Costos con Administración según Teoría Administrativa  
y Sin Administración según Teoría Administrativa**

<b>Beneficiarios</b>	<b>Con Adm. Según T. Adm.</b>		<b>Sin Adm. Según T. Adm</b>	
	<b>Beneficios</b>	<b>Costos</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Costos</b>
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).	Impulsaría el desarrollo del sector de las mipymes.	Deberá invertir bastante en capacitaciones para alcanzar este objetivo.	No tendría que invertir en capacitar para adm. según T. Adm.	El proceso de desarrollo de este sector se haría lento.
Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).	Ayudaría al desarrollo de las mypes sector agropecuario.	Tendría que invertir en las capacitaciones de las mypes de ese sector.	No tendría que invertir en capacitar para adm. según T. Adm.	Demoraría más tiempo desarrollar este sector.
Ministerio de Comercio el Industrias (MICI).	Facilitaría la consecución de mercados e inversionistas.	Tendría que apoyar las inversiones para las capacitaciones	No tendría que invertir en estas capacitaciones.	No contaría con esta ayuda para la consecución de parte de los objetivos de esa entidad.
Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT).	Esto le ayudaría a fomentar la innovación.	Tendría que invertir en mipymes con potencial para innovar.	No tendría que invertir para ayudar a mipymes a innovar.	Habría un recurso menos para fomentar la innovación.
Banco Nacional de Panamá (BNP), Caja de Ahorros (CA) y Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA).	Aumentaría las posibilidades de recuperar los préstamos.	Tendrían que apoyar las capacitaciones	No tendrían que apoyar las capacitaciones.	No contarían con este recurso para aumentar la posibilidad para recuperar los préstamos.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y los Municipios.	Otendrían mucho más impuestos.	Tendrían que apoyar las capacitaciones .	No tendrían que apoyar las capacitaciones.	No tendrían aumento en la obtención de impuestos por este motivo.
Caja de Seguro Social (CSS).	Se pagarían más cuotas obrero patronales.	Tendrían que apoyar las capacitaciones .	No tendrían que invertir en apoyar las capacitaciones.	No aumentarían las cuotas obrero patronales.
Mipymes.	Se impulsaría el desarrollo del sector de las mipymes.	Tendrían que gastar en reorganizar sus negocios.	No tendrían que gastar en reorganizar sus negocios.	No obtendrían una buena oportunidad para impulsar el desarrollo del sector.

Organigrama No. 2.

**Cambios Propuestos para el Organigrama de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME)**



Preparado por: Rosa de Domínguez en base al organigrama actual de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).