



**Incubación de redes empresariales (clústeres) de Pymes a través de sistemas ejes de RSE como alternativa de articulación empresarial para el aporte al crecimiento socioeconómico sostenible e inclusivo en Panamá.
“Un enfoque de responsabilidad social desde las pequeñas empresas “**

**Incubation of business networks (clusters) of SMEs through CSR axes systems as an alternative to business linkages for the contribution to sustainable and inclusive socio-economic growth in Panama
“A CSR view from little companies“**

Jesús de la Corte - Universidad Hispalense de Sevilla y Management & Research, España
María Fuensanta Donoso- Universidad Santa María La Antigua. Panamá.



En Panamá se ha dado un crecimiento macroeconómico consecutivo en los últimos cinco años, de entre un 6% hasta a un 10%. Este incremento en el crecimiento del PIB, sólo es comparable a la época de recuperación económica post-invasión (1990-1992); luego de superar los costos estimados de hasta 10 billones USD\$ en sanciones económicas y la acción militar que terminó con el régimen de Noriega en 1989 (Zimbalist&Weeks, 1991)¹. Según cifras oficiales, Panamá cerró el 2013 con un crecimiento económico cercano al 8,5%, una inflación del 3,5 % y un desempleo abierto del 4%. Al cerrar el 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) de Panamá fue 42,6 billones llegando a posicionarse como el cuarto país con mayor ingreso per cápita en América Latina². La inversión del sector público se ha orientado, principalmente en proyectos de infraestructura como reordenamiento vial, la ampliación del Canal de Panamá y la construcción de la línea 1 del metro de la ciudad de Panamá. Por otro lado, en aspectos de competitividad Panamá se sitúa de acuerdo al informe del foro Económico Mundial (WEF, 2012-2013) en la posición 40, solo superado por Chile en América Latina y de acuerdo al Banco Mundial y en la quinta posición en facilidades de hacer negocios (DoingBusiness, 2013) después de Chile, Perú, Colombia y México.

En el listado de factores negativos en estos informes se perciben obstáculos en aspectos como la innovación, transparencia, seguridad jurídica y la calidad de la educación superior.

En lo relativo al sector empresarial, esa misma desigualdad se ve reflejada en la elevada concentración de actividad económica en las grandes compañías multinacionales, que generan elevados beneficios, presentes en el país, contrastando con una debilitada micro y pequeña empresa (y en menor medida, mediana) nacional que aún necesitada de un mayor nivel de inversión en profesionalización, tecnificación e innovación, sigue siendo garante de que los capitales provenientes de esas utilidades (cuando las logran) quedan en el territorio aportando a la economía local, lo que no siempre sucede con las grandes empresas transnacionales.

Por otro lado, la oportunidad de generar asociatividad en este momento económico, se puede potenciar dada la presencia de inversión extranjera en el país, que equivale el 46% del total de la inversión en Centroamérica en el 2014. Esto se estima ha permitido el establecimiento de nuevas empresas con capital extranjero y su impacto pudiera verse reflejado en la baja tasa de desempleo pero a su vez en una demanda de mano de obra calificada extranjera principalmente para las Mega obras³.

¹Andrew Zimbalist and John Weeks. 1991. "Panama at the Crossroads: Economic Development and Political Change in the Twentieth Century". Berkeley, CA: University of California Press. Pág. 165.

²Banco Mundial -<http://www.bancomundial.org/es/country/panama>. Disponible el 15 de octubre de 2014

³Tomado de: boletín prensa OIT en- http://www.ilo.org/sanjose/sala-de-prensa/WCMS_250875/lang-es/index.htm. Disponible el 20/10/2014



Sin embargo, pese a la movilización de esto capitales de inversión directa y los incentivos a las sedes multinacionales para su implantación en Panamá; la dinámica de joint ventures entre inversores extranjeros y empresas locales medianas o pequeñas no ha sido propiciada o planeada estratégicamente. Si estos apoyos a emprendimientos dinámicos por asociatividad estuvieran debidamente potenciados por el Estado, el apoyo por el sector empresarial a estas iniciativas tal vez sería poco justificado. Pero vemos en un análisis del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) sobre el desarrollo de políticas de emprendimiento a nivel regional, que existen importantes retos en este sentido. Si bien existen instrumentos de apoyos financieros, de capacitación y otros, estos se dan principalmente a los emprendimientos en sus fases tempranas. Las buenas iniciativas de articulación del marco legal para propiciar el emprendimiento están pendientes de reglamentación en muchos casos. También, falta aún mucho más enfoque en los emprendimientos en fase de aceleración (PYMES) que incluyan estratégicamente aspectos de asociatividad para potenciar el desarrollo de las pymes en procesos de internacionalización o innovación colectiva, imprescindibles para mejorar la capacidad competitiva y por ende, la viabilidad de la iniciativa. Por otro lado, en relación a la poca articulación de los programas existentes el Estado, es una de las principales limitantes para potenciar los diferentes apoyos a este sector. He aquí dos áreas de oportunidad para enfocarse en estrategias RSE, que involucren directamente a los afectados (sector privado) en la solución con miras a generar impacto socioeconómico positivo a corto plazo.

Existen perspectivas históricas que explican la existencia de una cultura económica denominada "de tránsito" en Panamá, que procura el aprovechamiento de oportunidades del pase de capital y mercancías; y que no propicia el impacto en el desarrollo de economías locales especializadas, más allá del relacionamiento con estos insumos a corto plazo y de manera puntual o geo-localizada. Sin embargo deseamos explorar en este escrito, dinámicas productivas para el desarrollo inclusivo de las pymes como alternativa a ésta como vía para reducir la brecha en la distribución de la riqueza presente en Panamá pese a su crecimiento macroeconómico.

Desde esta perspectiva, planteamos que uno de los aspectos que afectan negativamente la asociatividad de las pymes, es la poca creatividad e innovación de nuevos productos en empresas existentes y nuevos emprendimientos. Esto es un dato duro ofrecido por el informe del Observatorio Global de Emprendimiento^N del 2012 (GEM, 2012), y reiterado en el reporte del 2013. Entre el 65% y el 70% de los emprendimientos al menos en los últimos cinco años, que promedia el reporte el informe GEM, tienen una autopercepción de oferta de producto innovador de apenas un 20%; y una orientación al mercado internacional menor de un 30%. Si contrastamos que una de las limitantes de competitividad es el tamaño del mercado panameño (WEF, 2013); vemos que la gestión innovadora y la búsqueda de oportunidades de mercados externos medra el desarrollo de la empresa local.

^N Informe GEM – Global entrepreneurship Monitor – Panama 2011, 2013





Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



Si entendemos la ventaja de creación de tejido asociativo para el logro de la competitividad de las PYMEs y su impulso al desarrollo, entonces el dilema es: **¿Qué alternativas se pueden dinamizar desde el sector empresarial para lograr emprendimientos asociativos en Panamá?** Podríamos adoptar un enfoque de programa de Responsabilidad Social Empresarial que promoviera no simplemente emprendimiento social, sino desarrollos productivos más propicios, que ofreciera una solución mucho más dinámica para reducir la brecha de inequidad económica en Panamá y a la vez el mantenimiento de un PIB en crecimiento.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, salvada ya su incompleta concepción de la misma como filantropía y evolucionada su tradicional forma de relacionarse con sus grupos de interés y especialmente con sus proveedores, puede abocarse al apoyo de otro tipo de emprendimiento social en aquellos sectores productivos determinantes para la reactivación o mejor potenciamiento económico y local. Siguiendo la definición sencilla pero amplia que propone del premio Nobel Muhammad Yunus para emprendimiento social: "el paso más importante al iniciar una empresa social es tener una idea que surge de observar un problema" (Yunus, 2010)^Y; podemos añadir que es "actuar allí donde se esté necesitando actuar para lograr el mejor beneficio social".

Si bien las pequeñas empresas son entidades con fines de lucro, estas tienen el potencial de potenciar un desarrollo más inclusivo y con una respuesta más rápida en el retorno de la inversión social. La salud macroeconómica de un país depende de la suma de decisiones individuales o sectores específicos que mueven factores de microeconomía. Por lo tanto, un PIB en crecimiento en un país que aspira a hacer este desarrollo sostenible, y mejorar realmente la calidad de vida en sus fronteras, precisa del desarrollo y el bienestar de esa suma de pequeñas empresas. Primeramente y sin querer enumerar en lista cerrada la totalidad de argumentos, destacar los que nos parecen más importantes. El primero de ellos, porque las economías y las sociedades que no son "dueñas de su destino" se encuentran en un estado de perfecta definición del subdesarrollo. Cuando se empodera una economía local, independiente de estructuras productivas cuyas decisiones estratégicas no miran por el beneficio del territorio que ocupan y que habitualmente no tienen entre sus planeamientos estratégicos los adecuados procesos de salida de esos mercados con el menor impacto posible una vez que deciden abandonarlo (de ahí los costosísimos daños sociales provocados por las decisiones de deslocalización de grandes compañías internacionales hacia países donde los costes de producción, principalmente humanos y medioambientales, son menores), es cuando se comienza el necesario y ansiado proceso evolutivo desde la condición de país subdesarrollado a desarrollados.

^YYunus, M. 2010. Empresas para todos. Grupo Norma.





Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



En segundo lugar, porque la circulación de capitales es más ajena al territorio cuando "la cancha de juego" se encuentra fuera del mismo. Y no nos referimos únicamente al potencial incremento en la suma de aportes fiscales (donde tendríamos que entrar a analizar principios de justicia tributaria, que no es objeto de este caso). Ni tampoco exclusivamente a la mayor generación de empleo que se produce en tales casos, como se ha comprobado ampliamente en economías exitosas. Es la forma de concebir su papel y su posicionamiento en un territorio que nunca llega a ser considerado "tan propio" como la generación de apego al territorio, a la cultura, a las costumbres, que desarrolla la pyme y que condiciona no sólo los montos, sino las prioridades de inversión y las formas de relacionamiento con los otros sectores sociales (nos referimos al sector público, pero también a la propia universidad y a la sociedad civil organizada). Este hecho genera un mal uso de las relaciones en beneficio de un *stablishment* (tráficos de influencia, corrupción, información privilegiada,...) y a la larga, una circulación de capitales de menor cuantía o calidad (que en algunos sectores por sus características específicas se hace más palpable aún, como por ejemplo, en la minería, donde lo valioso del territorio parte directamente hacia los centros mundiales de riqueza para jugar casi siempre y salvo contadas excepciones, en mercados de capitales y no de bienes y servicios).

En el marco de esta realidad que enumeramos, no es muy efectivo el inyectar apoyos públicos a los que nos referíamos a la creación de nuevas empresas sin antes generar otros requisitos necesarios para que, como política pública, la inversión sea rentabilizada; si no hay un ecosistema propicio y aspectos que demuestran la consolidación de crecimiento a futuro. Ante una economía de mercado y de "escalas" la asociatividad es una de las variables más viables para generar madurez y capacidad de innovación de una pequeña empresa, que la lleve no sólo a subsistir (en muchos casos) sino especialmente a crecer y poder competir en otros mercados o a otras dimensiones que afecte en sus utilidades y en la calidad de vida de las personas que están involucradas en ella (ya sea por vía del retorno de inversión a través de utilidades o dividendos, o bien a través de salario de aquellos operarios que prestan su trabajo para ella).



Rosemary Piper, Sub-directora del Centro Nacional de Competitividad y Expresidente de UNPYME, al conocer del Modelo que denominamos como Sistemas "EJE" comentó de manera coloquial: "Sistemas EJE... es decir, Empresas Jajando Empresas". En efecto, esto era lo que se quería producir con el modelo propuesto en este gremio de pequeñas empresas.





Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



La realidad era que en un gremio empresarial como la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas se había procurado, principalmente, lograr una representación en el sector público y empresarial para obtener posicionamiento del tema pymes e incidencia en políticas de estado. En Panamá (y como la realidad existente prácticamente en todo el orbe) el 97% de las empresas se clasifican MIPYMEs. Actualmente existen aproximadamente 70,000 empresas denominadas formales por estar registradas y debidamente constituidas. De acuerdo con la Ley de la Autoridad de Micro pequeñas y Medianas Empresas (AMPYME), se considera micro empresas a las que facturan menos de 150,000; de 150,001 a 1 millón serían pequeñas y de 1 millón a 2,5 millones de balboas serían medianas empresas. Con una membresía directa en la UNPYME que ha variado entre 25 a 100 empresas en los últimos 35 años, no puede existir representatividad efectiva de un sector tan amplio como las Pymes, ni en esta organización ni ninguna otra.

Se propone entonces dentro del marco del plan estratégico de UNPYME 2012-2013, **el objetivo de avanzar en el desarrollo de un programa de relacionamiento productivo basado en el concepto denominado Sistemas de empresas EJE.** Esto se propone dentro del marco de estrategias de RSE como aporte de empresas relacionadas para fortalecer en vínculo inicial y el inicio de agendas de trabajo.

Teniendo la Asociación primeramente un reto en su propio fortalecimiento técnico, es por lo que se establece un Convenio de Cooperación con la Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa del Gobierno de Panamá AMPYME que permitirá capacitación y el relacionamiento de sus miembros en la presentación de temas específicos previamente identificados mediante consulta a través de encuesta a los beneficiarios. El interés de los miembros y el grado de compromiso se medirá dentro del marco de estas actividades. Con estos antecedentes se consultó a nivel de Junta Directiva (JD) y se aplicó la metodología propuesta luego de su presentación en Asamblea General.

El modelo de abordaje del problema fue generar un interés en el desarrollo de valor agregado de procesos de articulación y modelos de asociatividad. Se propuso que la membresía actual podía fortalecerse y a la vez incrementar su networking con empresas afines y/o complementarias y aún con empresas grandes que podían ser auspiciadoras (no miembros) bajo este esquema.





El modelo propuesto proponía que una empresa EJE patrocinara la incorporación de, al menos, otras cuatro para la creación de un eje temático o de oportunidad que aplique metodologías de creación de redes de empresas verticales u horizontales. El patrocinio involucraba el pago de membresías parcial o total a la asociación y el apoyo o coordinación directa de la propuesta de un proyecto de desarrollo conjunto entre las empresas. Estas propuestas de la creación de redes planteaba inclusive un enfoque interorganizacional, es decir un involucramiento con otras organizaciones empresariales con fines similares (Alter & Hage, 1993)^{VI}, tales como la FEDECAMARAS y la Asociación Panameña de Exportadores, con quienes se firma convenios marcos de cooperación para intercambio de información y la facilitación de participación conjunta en programas como el propuesto.

Los tipos de relacionamiento o colaboración estarían definidos por el propio eje y si bien se hablaba de redes, el concepto de clústeres también se planteó, en la medida que se madurara la relación entre las empresas y se procuraran recursos para la incubación de clústeres principalmente de áreas temáticas.

Se consideró a las redes de estos sistemas ejes bajo una definición amplia como la que ofrece la organización industrial de España en documentos de la escuela de negocios.

La misma define a las redes de pymes como: "un grupo de empresas independientes claramente definido, con características de pertenencia y delimitación precisas, reunidas con un propósito determinado, propósito que pretenden llevar a cabo desarrollando un plan establecido en conjunto con los recursos voluntariamente aportados por los miembros". Por otro lado el clúster se consideró una fase más avanzada de la red, donde se generarán elementos de **eficiencia** colectiva y desarrollo de competitividad (Huggins & Izuchi, 2011)^{VII}.

Si estas **redes** o clústeres se propician por una membresía empresarial producto de un aporte RSE, la acción directa de multiplicidad del desarrollo de fines productivos se hace desde la red en una fase posterior o en paralelo a la creación del sistema Eje. La ONG (en este caso UNPYME) como organización sin fines de lucro no interviene en los procesos productivos o en las transacciones de negocios de la red o cluster solo propicia la interacción y facilita el desarrollo de la misma desde un suelo común que es la asociación y sus aliados.

El sistema Eje funciona pues, como un relacionamiento base para fomentar el desarrollo de estas redes de empresas que, por ejemplo, generarán iniciativas de mejorar de oferta de proveedores a clientes (red de proveedores estratégicos) o agregar valor a una cadena productiva vertical, o bien propiciar redes horizontales o abiertas que generan enlaces diversos para generación de **estrategias** conjuntas.

^{VI}Alter, K. & Hage, J. 1993 Organizations Working Together. Sage

^{VII}Huggins, R. & Izuchi, H. 2011. "Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter", Oxford-



Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



La primera son relaciones más concretas, con roles específicos, que suelen ser más a largo plazo y que involucrarían búsqueda de recursos complementarios con eslabones de conexiones unidireccionales y las segundas son para aprovechamiento de oportunidades que pueden evolucionar de manera más dinámica y con conectores múltiples.

La articulación de esta idea fue basada en los modelos de cadenas globales. Hoy en día los productos son producidos no simplemente por empresas diversas en un mismo país si no que un mismo producto es armando por piezas construidas por diferentes empresas en diferentes países. La necesidad de las empresa de competitividad global precisa de relaciones de confianzas y acciones colectivas más allá de las fronteras (Joonkkoo, 2010)^{VI}.



El modelo de gobernabilidad fue diferente para cada Sistema Eje, así como las acciones propuestas. Se propiciaron cuatros sistemas ejes que se detallan a continuación.

1. Sistema EJE de empresas de transporte y logística: Enlace auspiciado por una empresa de organización de eventos en el área de transporte y logística que convocó empresas distribuidores de autos (empresas grandes) a afiliarse a sus proveedores.

2. Sistema EJE de Tecnología de la información y Creatividad: una empresa pequeña de desarrollo de programación y aplicaciones para dispositivos móviles, sumó a cinco más empresas de desarrollos de software y multimedia. La empresa original se retiró (migró a Colombia) y se ha reanudado el Liderazgo desde otra empresa.

3. Sistema EJE de empresas de tecnología: Una transnacional apoyo la inscripción de 25 empresas preferiblemente en áreas de tecnología. La relación se usó mayormente para networking entre las empresa y como focus group para desarrollo de productos para la empresa grande.

4. Sistema combinado multi-organizacional de nuevos emprendedores, sumado al eje de las empresas de transporte: El sistema Eje de empresas de Transporte y Logística convidó a nuevos emprendedoras de la red de Voces Vitales (Vital Voices) para ser parte del eje de manera horizontal. Se han desarrollado participación en eventos conjuntos. Este concepto genero la primera feria del emprendimiento nacional (2013), bajo un esquema de alianzas de las empresas del eje y las emprendedoras vinculadas, además de la invitación a exponer de al menos 15 empresarios de UNPYME y organizaciones aliadas.

Está en formación un sistema Eje de servicios de turismo. Uno de los ejes tic ha sometido propuesta conjunta para desarrollo conjunto a fondos de innovación.

^{VI} Lee, J. 2009. "Global Commodity Chains and Global Value Chains". En <http://joonklee.tumblr.com/pub>





Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



Por otro lado, la UNPYME ha presentado un proyecto conjunto a fondos de cohesión social como co-solicitante en proyectos en territorio del pueblo originario Engobe, con la Asociación de mujeres Ngobes para comercialización de sus productos artesanales, apoyándose en la experiencia de Management & Research (M&R) en la gestión de proyectos de fortalecimiento empresarial. El proyecto ha sido aprobado por fondos MIDES-UE y se está en espera de su implementación para potenciar el traspaso de este modelo de Sistemas Ejes como valor agregado. Cada uno de estos sistemas ejes ha desarrollado al menos una actividad conjunta.

Desde la perspectiva de Retos a alcanzar, la UNPYME tiene una oportunidad de apropiación de este modelo no en el sentido de la autoría intelectual del concepto que ha sido desarrollado en este escrito, sino en la tarea de continuar su desarrollo y adaptar el modelo a los recursos y externalidades que se presenten a futuro. Las nuevas alianzas estratégicas generadas con gremios empresariales y universidades a través de convenios de cooperación técnica. El enlace propuesto para las acciones estratégicas dentro de UNPYME son las comisiones de trabajo establecidas por la JD y miembros voluntarios cada año.

En un año de elecciones y de transición a nuevo gobierno se ha dilatado la consolidación de actividades para renovar los sistemas ejes más allá de reuniones estratégicas. Queda el pendiente de dar institucionalidad a la propuesta y corregir aspectos de viabilidad con las lecciones aprendidas del 2012 a la fecha.

Por otro lado, los sistemas ejes de RSE en plena fase de desarrollo deben ser documentados en casos como el presente para su debida retroalimentación internacional. Pueden ser también estos modelos a proponer dentro del marco del desarrollo de los Small Business Development Center SBDC (modelo de la universidad de San Antonio, Texas) en Panamá y el resto de Iberoamérica en alianzas público privadas.



Panamá tiene una trayectoria de consolidación de conglomerados económicos nada despreciable dado el desarrollo del sistema logístico multimodal del canal, logrado esto sobre un modelo también bastante exitoso de aprovechamiento de áreas militares y civiles revertidas de la antes denominada zona del canal (Barietta, 2011)^{ix}.

También el momento económico es propicio para concebir ideas innovadoras que logren una distribución más inclusiva a corto plazo. Confiamos en la deposición de intereses anquilosados basados en modelos de negocios no solo lejos de valores de ética empresarial, sino desactualizados de los retos y realidades a nivel nacional global.

^{ix} Barietta Ardito, N. 2011. Estrategia para el Desarrollo Nacional. ed. Evedra.





Un enfoque de responsabilidad social desde las pequeñas empresas

La competitividad y la equidad son variables inseparables para el logro de una paz social y un desarrollo sostenible. Sabemos que con el apoyo de los diferentes aliados propuestos, pueden resultar viables estas iniciativas RSE presentadas como un aporte más que muestre nuestra capacidad de relacionamiento, superación técnica y enfoque práctico para un fin común de *promover el bienestar mundial beneficio*^x

Por último, sin querer obviar un enfoque integral consideramos que existen oportunidades en la dinámica de creación de sistemas Ejes RSE a través de al menos tres estrategias aun no consolidadas en las políticas Público-privadas a saber:

- Enmarcar la participación en las políticas de compras del Estado a las pymes pero favoreciendo el establecimiento de consorcios de pequeños negocios al menos con un puntaje adicional para dos o más empresas asociadas tipo MRL (Microempresa de responsabilidad limitada) que no admite duplicidad de pertenencia de empresas a un mismo dueño, ni participación adicional en sociedades anónimas. Esto apoyaría la dinámica de asociatividad con la evolución de redes verticales de proveedores y limitaría costos relacionados con la posible corrupción en contrataciones públicas selectivas. Los sistemas ejes permitirían un anclaje para la colaboración de estas empresas y su relacionamiento más allá del enfoque de oportunidad para propuestas del Estado. Esto no debería generar costos adicionales a las empresas proponentes que mantendrían su relación comercial independiente del apoyo del sistema eje base.

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología del Gobierno de Panamá SENACYT ya lo ha implementado y establece medidas de discriminación positiva en los concursos a aquellas instituciones que decidan aplicarlo.

- Consolidar los aspectos de innovación y desarrollo de eficiencia colectiva para las iniciativas de consorcios, clústeres u otros modelos colaborativos emanadas de los sistemas Ejes de RSE, con el desarrollo de una política de fomento de joint ventures como estrategia nacional, apalancadas por articuladores en el sector privado y centros de desarrollo empresarial de base municipal (gobiernos locales) y universitarios en base a modelos tales como los SBDC (Small Business Development Centers) de la universidad de San Antonio (Texas).

- En el acompañamiento del relacionamiento de empresas dentro del marco de políticas RSE, para impulsar clústeres, redes o cadenas de valor exitosas, el país debe preparar al recurso humano con estándares de alto nivel y orientación a la gestión del emprendimiento y la innovación, desarrollar la institucionalidad de los actores, propiciar la descentralización y las alianzas estratégicas de sectores claves. El uso de estrategias RSE direccionadas a sectores sensibles a la exclusión pero con capacidad productiva de pronta respuesta precisa la activación de la gestión de innovación en el país con una estrategia tripe-hélice bien cimentada, que pueda dar vida a una política nacional de emprendimiento e innovación a la cual pueda alinearse los objetivos de RSE.

^xReferente al lema grabado en el escudo nacional de la República de Panamá





Un enfoque de
responsabilidad social desde
las pequeñas empresas



- Alter, K. & Hage, J. (1993) *Organizations Working Together*. Sage
- Banco Mundial - <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>.
- Barietta Ardito, N. (2011). *Estrategia para el Desarrollo Nacional*. ed. Exedra
- GEM (2013)- *Global entrepreneurship Monitor – Panama 2011, 2013*
- Hugins, R. & Izuchi, H. 2011. *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*. Oxford-
- Lee, J. 2009. *Global Commodity Chains and Global Value Chains*. Recuperado de <http://joonkee.tumblr.com/pub>
- Yunus, M. 2010, *Empresas para todos*. Grupo Norma.
- Zimbalist, A. y Weeks, J. (1991). *Panama at the Crossroads: Economic Development and Political Change in the Twentieth Century*. Berkeley, CA: University of California Press.

