

Modelo Conceptual del Ecosistema Emprendedor Panameño con base a un método estadístico multivariado de modelado predictivo.

En Panamá, entre el 2010 y el 2024, se presentó una coexistencia entre un elevado índice de Emprendimiento en Etapa Temprana (TEA) y una baja proporción de Empresas Establecidas. Despertando interrogantes aún no explicadas por la literatura, como: la asociación entre los factores psicológicos e institucionales del emprendedor y el ecosistema, respectivamente, así como; cuál de los dos conjuntos de factores incide más y en qué momento del ciclo emprendedor son más oportunos. El objetivo de este estudio es diseñar un modelo conceptual con base a un análisis longitudinal del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), integrando datos del *Adult Population Survey* (APS) y el *National Expert Survey* (NES). Empleándose el *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS Regression) con el objeto de definir una estructura de los componentes latentes del ecosistema emprendedor. El modelo explicó el 88.2% de la varianza ($R^2 = 0.882$) y presentó una elevada capacidad predictiva ($Q^2 = 0.755$). Los resultados revelaron una dinámica de dos ejes: Fuente de Capacidad Emprendedora (FCE) y Resultado del Ciclo Emprendedor (RCE), que organizan un modelo de de cuatro componentes conceptuales: Motor Emprendedor, Resiliencia-Permanencia, Arquitectura Sistémica y Catalizadores del Ecosistema, los cuales sugieren que los factores psicológicos del emprendedor preceden a los factores institucionales como fuente de capacidad emprendedora. Estos hallazgos permiten distinguir la interacción entre capital psicológico y capital institucional para fortalecer el ecosistema mediante políticas públicas basadas en evidencia.



A person wearing a white long-sleeved shirt is shown from the chest up, pointing their right index finger upwards. The background is a plain, light color. The text is overlaid on the lower half of the image.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Análisis y Diagnóstico del Ecosistema

PROJECT GOALS

A photograph of three young adults standing in front of a dark chalkboard. On the left is a woman with dark hair, wearing a light blue sleeveless top and blue jeans, with her arms crossed. In the center is a woman with dark hair, wearing a white long-sleeved button-down shirt and blue jeans. On the right is a young man with light brown hair, wearing a beige turtleneck sweater with orange stripes on the sleeves and blue jeans. The text 'PROJECT GOALS' is written in white chalk at the top of the chalkboard. Overlaid on the image in red serif font is the text 'National Experts Survey (NES)' and 'Condiciones del Ecosistema (NES)'.

National Experts Survey (NES)
**Condiciones del
Ecosistema (NES)**

Introducción

*El “Framework” no mide resultados empresariales, sino la **calidad del entorno** en el que emergen, crecen o fracasan los emprendimientos.*

- **Educación empresarial en la etapa escolar**
Incorporación de la formación en creación y gestión de empresas en los niveles de educación primaria y secundaria.
- **Educación empresarial en la etapa posterior a la escuela**
Integración de la capacitación emprendedora en la educación superior, formación técnica, universidades y escuelas de negocios.
- **Transferencia de I+D**
Capacidad del sistema nacional de investigación y desarrollo para generar oportunidades comerciales accesibles a las PYME.
- **Infraestructura comercial y legal**
Disponibilidad de derechos de propiedad, servicios legales, contables y comerciales que apoyen el desarrollo empresarial.
- **Dinámica y regulación del mercado interno**
 - Dinámica del mercado interno: nivel de cambio y renovación de los mercados año a año.
 - Cargas del mercado interno: grado de facilidad para que nuevas empresas ingresen a mercados existentes.
- **Infraestructura física**
Acceso a comunicaciones, servicios públicos, transporte y espacios físicos a costos no discriminatorios para las PYME.
- **Normas culturales y sociales**
Grado en que las normas sociales y culturales fomentan la innovación, la iniciativa empresarial y la creación de valor económico.





Evolución General

Progreso lento, salto puntual y estabilización posterior¹

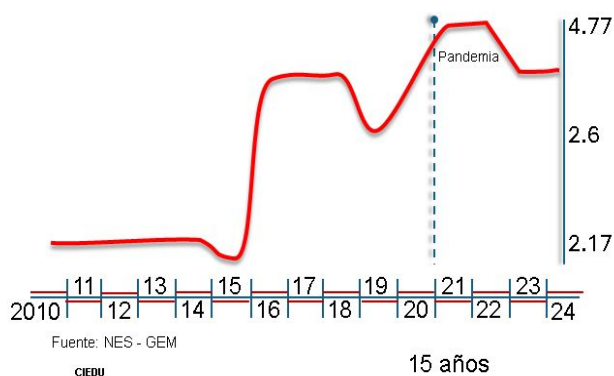
Entre 2010 y 2024 evidencia un tránsito desde entornos estructuralmente débiles hacia una consolidación moderada tras 2016, reflejando mejoras institucionales, de infraestructura y financiamiento, aunque con persistentes brechas sistémicas que limitan el dinamismo emprendedor sostenible, en línea con lo señalado por Acs, Autio y Szerb (2014) sobre los sistemas nacionales de emprendimiento.

El período 2010–2014 evidencia un marco empresarial débil ($\approx 2,6–2,8$), pese a la expansión de infraestructura y el pleno empleo. Entre 2015 y 2017 se observa un punto de inflexión: el fortalecimiento de AMPYME, la Política Nacional MIPYME y, especialmente, la creación del Consejo Nacional de Emprendimiento en 2017 mejoran la coordinación interinstitucional, reflejándose en el salto a $\approx 4,3$, aunque la caída del PIB y los Panamá Papers afectaron la confianza.

De 2018 a 2020, la institucionalidad creada permitió sostener el framework mediante nuevas leyes y programas de reactivación. Finalmente, entre 2021 y 2024, la reglamentación de la Ley de Sociedades de Emprendimiento, junto con la implementación de la

Encuesta Nacional* a Expertos (NES)

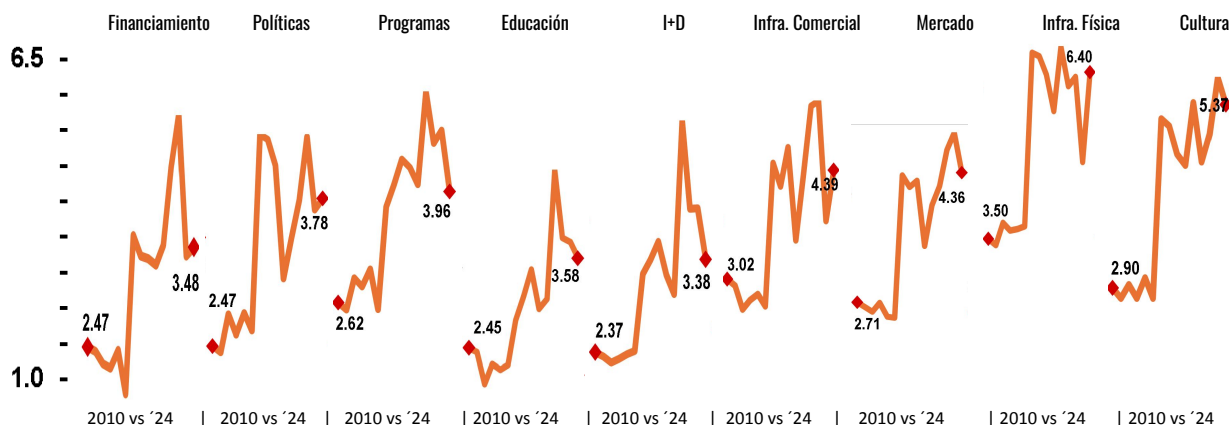
Evaluación General Anual de los Expertos sobre el ecosistema



* Evaluación General anual de los Expertos sobre el ecosistema: Es el puntaje promedio obtenido de las 9 Condiciones Marco evaluadas por los expertos nacionales (infraestructura, financiamiento, políticas, etc.). Habla sobre la calidad del entorno en general.

ventanilla única y el financiamiento postpandemia, consolidan una meseta ($\approx 4,3–4,8$). En este período, destaca además que entre 2022 y 2024 el BID desembolsó al BNP USD 150 millones destinados al financiamiento de las MiPYMES, reforzando el acceso al crédito y la liquidez empresarial. En conjunto, estos avances indican una madurez institucional creciente, aún se mantiene limitada frente a estándares internacionales.

Las 9 condiciones del Framework



Fuente: NES - GEM
Adaptación: CIEDU

Encuesta Nacional a Expertos (NES)

Una Visión Panorámica - 2010 vs 2024

Los cimientos del ecosistema emprendedor panameño

Infraestructura sólida y normas culturales en expansión sostienen el dinamismo, mientras la institucionalidad avanza de forma gradual.

El contraste entre 2010 y 2024 muestra la transición del ecosistema emprendedor panameño desde una configuración frágil hacia una madurez institucional moderada, caracterizada por avances heterogéneos entre las distintas condiciones marco. El análisis trianual del período 2010–2024 evidencia mejoras estructurales sostenidas en infraestructura, cultura y apertura de mercado, junto con progresos más graduales en financiamiento, políticas públicas y educación emprendedora, aunque persisten restricciones estructurales e institucionales que limitan el desempeño sistémico del emprendimiento.

Las nueve condiciones:

Infraestructura física y de servicios

La infraestructura física se consolida como el pilar más sólido del ecosistema emprendedor panameño durante todo el período analizado. El indicador pasa de 3,50 en 2010 a 6,40 en 2024, manteniéndose además como la condición de mayor nivel absoluto en términos históricos (3,55 en 2010–2012 a 5,85 en 2022–2024). Su alta varianza intertemporal se explica por grandes inversiones públicas acumuladas en logística, conectividad y servicios, las cuales han amortiguado choques macroeconómicos y sostenido la actividad emprendedora incluso en fases de crisis, compensando parcialmente debilidades institucionales complementarias.

Normas culturales y sociales

Las normas culturales y sociales muestran una de las trayectorias más dinámicas del período, evolucionando de valores cercanos a 2,9 en 2010–2012 hasta alrededor de 5,36 en 2023–2024. Esta expansión refleja una creciente legitimación social del emprendimiento, mayor tolerancia al riesgo y una valoración progresiva del autoempleo. La elevada varianza observada a partir de 2016 sugiere cambios graduales pero profundos en las percepciones sociales, impulsados por aprendizaje colectivo, visibilidad de casos emprendedores y políticas públicas de promoción.



De la obra pública a la legitimidad social

Panamá consolida infraestructura y aceptación cultural, pero enfrenta desafíos persistentes en apertura de mercado e institucionalización.

Apertura del mercado interno

La apertura del mercado interno pasa de niveles bajos y relativamente estables en torno a 2,6 en 2010 a valores superiores a 4,3 hacia el final del período. El salto estructural observado entre 2016 y 2018 explica su alta varianza intertemporal, asociada a reformas regulatorias, mejoras en competencia y reducción de barreras de entrada. No obstante, persisten rigideces normativas que afectan especialmente a emprendimientos de menor escala y hacen al indicador sensible a los ciclos económicos.

Infraestructura comercial, profesional y legal

Esta condición presenta un crecimiento sostenido y relativamente estable, desde valores cercanos a 2,9 en 2010 hasta alrededor de 4,5 en 2022–2024. Su varianza moderada indica un proceso de institucionalización progresiva de servicios legales, contables y financieros, que ha contribuido a reducir costos de transacción y facilitar la formalización empresarial, con menor volatilidad que otras dimensiones del ecosistema.

Programas gubernamentales para emprendedores

Los programas públicos muestran un cambio estructural claro: de niveles bajos (≈ 2.78) en el primer quinquenio a valores cercanos o superiores a 4,0 a partir de 2016. El contraste entre 2010 y 2024 (2,6 a 3,96) confirma una expansión y sofisticación de la oferta pública, estrechamente vinculada a la creación del Consejo Nacional de Emprendimiento y a ajustes postpandemia. La varianza media-alta refleja rediseños institucionales, mejoras en cobertura, pero también brechas territoriales persistentes y limitaciones en la evaluación de impacto.



El Estado como arquitecto del ecosistema emprendedor

Programas y políticas se expanden y sofistican, aunque con volatilidad política y brechas persistentes en impacto y cobertura.

Políticas gubernamentales para emprendedores

Las políticas públicas exhiben una de las mayores varianzas relativas del período. El indicador pasa de aproximadamente 2,5 en 2010 a un máximo 4,3 en 2016, para luego ajustarse alrededor de 3,9 en 2024. Esta volatilidad evidencia la dependencia del ciclo político, reformas administrativas frecuentes y tensiones entre ambición normativa y capacidad efectiva de implementación, aun cuando el emprendimiento ha ganado prioridad en la agenda pública.

Educación y formación en emprendimiento

La educación emprendedora muestra un crecimiento gradual y estable, de aproximadamente 2,4 en 2010 a 3,5 en 2024, con baja varianza comparativa. Este patrón sugiere avances incrementales concentrados en la educación superior y la formación técnica, mientras persisten rezagos estructurales en la educación escolar, lo que limita la construcción temprana de capacidades emprendedoras de carácter sistémico.

Financiamiento para emprendedores

El financiamiento presenta una mejora moderada pero relevante, pasando de valores cercanos a 2,4 en 2010 a 3,9 hacia 2024. La varianza aumenta a partir de 2016, reflejando mayor liquidez, fortalecimiento de la banca pública y políticas contracíclicas, especialmente tras la pandemia y con el apoyo de desembolsos multilaterales. Sin embargo, el nivel alcanzado sigue siendo inferior a estándares internacionales, condicionado por criterios de riesgo y limitada profundidad financiera.

Transferencia de investigación y desarrollo (I+D)

La transferencia de I+D mantiene los niveles más bajos del sistema durante todo el período, avanzando de aproximadamente 2,32 en 2010 a 3,7 en 2024. Su varianza moderada indica avances marginales y discontinuos en la articulación universidad–empresa y en la comercialización del conocimiento, confirmando que este eslabón continúa siendo una de las principales debilidades estructurales del ecosistema nacional de emprendimiento.

Condición NES (Orden descendente)	Puntaje promedio 15 años	Variación 2024 vs 2010	Varianza intertemporal	Causal principal
Infraestructura física y servicios	5,2	Muy alta ($\approx +3,0$)	Alta	Inversión pública, logística y conectividad (Sector logístico)
Normas culturales y sociales	4,2	Alta ($\approx +2,5$)	Alta	Cambio cultural y legitimidad emprendedora (Gobierno y multilaterales apuntalan esto)
Apertura del mercado interno	3,6	Alta ($\approx +1,7$)	Alta	Reformas regulatorias y competencia (Legislación MyPE, Panama-Emprende)
Infraestructura comercial y profesional	3,8	Media–Alta ($\approx +1,4$)	Media	Servicios empresariales institucionalizados (Inician procesos de SBDCs coworking y incubadores)
Programas gubernamentales de emprendimiento	3,7	Alta ($\approx +1,3$)	Media–Alta	Rediseño y transiciones institucionales y programas públicos
Políticas gubernamentales para emprendedores	3,4	Media–Alta ($\approx +1,3$)	Alta	Ciclo político y capacidad estatal (Servicios no segmentados por etapa de ciclo de vida)
Financiamiento para emprendedores	3,1	Media ($\approx +1,0$)	Media–Alta	Banca pública y apoyo multilateral
Educación y formación en emprendimiento	3,0	Media ($\approx +1,1$)	Baja	Enfoque en educación superior y no en primaria - media.
Transferencia de I+D	3,1	Media ($\approx +1,0$)	Media	Débil vinculación universidad–empresa

En conjunto, la evidencia empírica refuerza el enfoque de ecosistemas emprendedores, según el cual el desempeño del emprendimiento depende de interacciones complementarias entre instituciones, mercados, capital humano y cultura, más que de intervenciones aisladas, especialmente en economías emergentes. Los resultados para Panamá confirman que los avances más robustos se producen cuando convergen inversiones estructurales, legitimidad cultural y capacidades institucionales, mientras que las asimetrías persistentes —en financiamiento profundo, educación temprana e I+D— delimitan los principales desafíos para una transición hacia un ecosistema emprendedor más innovador y sostenible (Stam, 2015; Stam & Van de Ven, 2021).

Adult Population Survey (APS)
**Tubería Empresarial
(APS)**

Panamá no carece de emprendimiento temprano, sino de condiciones estructurales para convertirlo en empresas consolidadas. Los factores estructurales definen la supervivencia.

Mucha entrada, poca permanencia

Factores explicativos del desacople entre TEA y empresarios establecidos (2010–2024)

Entre 2010 y 2024, Panamá presenta un patrón estructural persistente de desalineación entre la actividad emprendedora temprana (TEA) y la consolidación empresarial. Mientras el TEA muestra una tendencia creciente y reactiva, el porcentaje de empresarios establecidos se mantiene bajo y volátil, evidenciando que las principales pérdidas del sistema ocurren en la fase de supervivencia y consolidación, más que en la activación inicial.

En los trienios 2010–2012 y 2013–2015, el TEA se mantiene estable (alrededor de 17%), sostenido por factores socio-culturales que legitiman el emprendimiento y por factores comportamentales vinculados a la intención emprendedora. No obstante, la baja proporción de empresarios establecidos (entre 5,4% y 2,9%) revela limitaciones severas asociadas a factores estructurales, como la mortalidad temprana de los negocios, los costos de entrada y la fragilidad de los modelos empresariales.

Durante 2016–2018, se observa una contracción del TEA (14,4%), explicada por el debilitamiento de los factores cognitivos, particularmente la menor percepción de oportunidades, y por una intención emprendedora más defensiva. Sin embargo, los empresarios establecidos aumentan levemente (4,3%), lo que sugiere una mejora relativa en los factores estructurales, reflejada en mayor resiliencia de los emprendimientos que logran superar la etapa inicial.

El trienio 2019–2021 marca una fase de hiperactivación emprendedora: el TEA se eleva a 23,0%, impulsado por una fuerte validación socio-cultural y por factores comportamentales asociados a la reacción ante la crisis. A pesar de ello, los empresarios establecidos caen del 6,4% en 2019 al 4,1% en 2022, evidenciando que la expansión del emprendimiento temprano no estuvo acompañada por condiciones estructurales adecuadas, como formalización, planificación y capacidad de escalamiento.

Finalmente, en 2022–2024, el TEA alcanza su nivel más alto del período (28,0%), apoyado en una alineación inédita entre factores socio-culturales, factores cognitivos (altas habilidades y oportunidades percibidas) y factores comportamentales (intención declarada). Sin embargo, el porcentaje de empresarios establecidos desciende nuevamente a 3,7%, confirmando la persistencia de un cuello de botella estructural relacionado con financiamiento, crecimiento y sostenibilidad de largo plazo.

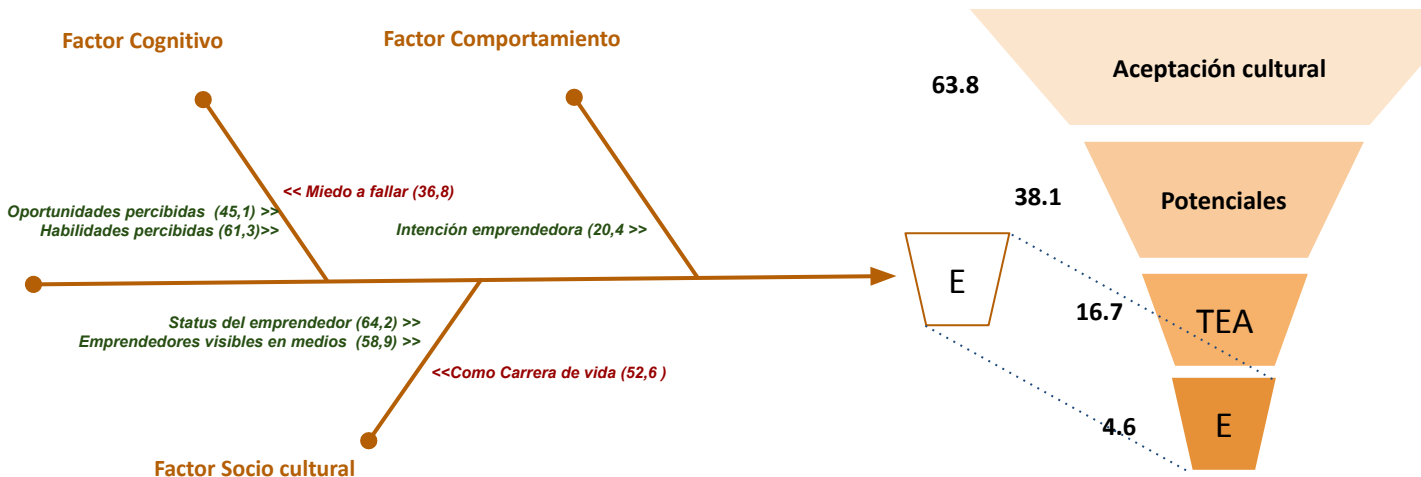
Cuando el TEA no se convierte en empresas

Panamá expande la actividad emprendedora, pero falla en sostenerla por cuellos de botella en supervivencia y crecimiento

Trienio	TEA (%)	Empresarios establecidos (%)	Lectura dominante del periodo	Factores que impulsan el TEA	Factores que limitan la consolidación
2010–2012	17,1	5,1	Activación inicial sin maduración	Factores socio-culturales; factores comportamentales (Economía tradicional de servicio)	Factores estructurales (Pago de impuestos)
2013–2015	15,7	3,0	Estancamiento con fragilidad	Factores cognitivos (Voluntad y oportunidad)	Factores estructurales (gobierno y emprendedor-habilidades)
2016–2018	14,1	4,4	Menor entrada, mejor retención	Factores estructurales (Visión colaborativa triple hélice - CNE)	Factores cognitivos; factores comportamentales
2019–2021	23,0	5,1	Hiperactivación coyuntural	Factores socio-culturales; factores comportamentales (Reinventarse o Reset)	Factores estructurales (Incertidumbre, Riesgo, Movilidad y crecimiento de facturación electrónica)
2022–2024	28,0	3,7	Activación récord sin consolidación	Factores socio-culturales; factores cognitivos; factores comportamentales	Factores estructurales carentes de SBDC

Diagrama de Causa y Efecto

Tubería 2010-2012



Alta legitimidad, baja conversión emprendedora

En 2010–2012, Panamá valida culturalmente el emprendimiento, pero enfrenta fuertes fugas tempranas por miedo, incentivos laborales y débil institucionalidad.

Durante el período 2010–2012, la tubería empresarial panameña presenta una aceptación cultural relativamente alta (63,8), impulsada por el reconocimiento social del emprendedor (64,2) y su visibilidad en medios (58,9), aunque sin consolidarse plenamente como opción de carrera (52,6). Esta brecha se traduce en una fuerte fuga hacia la etapa de empresarios potenciales, que descienden al 38,1, pese a niveles relevantes de habilidades (61,3) y oportunidades percibidas (45,1), limitados principalmente por el miedo al fracaso (36,8). La transición al TEA se reduce a 16,7, reflejando una intención emprendedora aún débil (20,4), y culmina en solo un 4,6 de empresarios establecidos, evidenciando pérdidas tempranas significativas en la tubería.

Tres causales explican la situación 2010–2012. Primero, una institucionalidad incipiente, con programas iniciales de AMPYME y capital semilla aún sin escala ni articulación efectiva. Segundo, un contexto macroeconómico de pleno empleo y megaobras, que redujo incentivos a emprender por oportunidad. Tercero, una cultura de formalización temprana y presión fiscal (ITBMS) que elevó el riesgo percibido y reforzó el miedo al fracaso.

"3" causas

Institucionalidad emprendedora incipiente y poco articulada

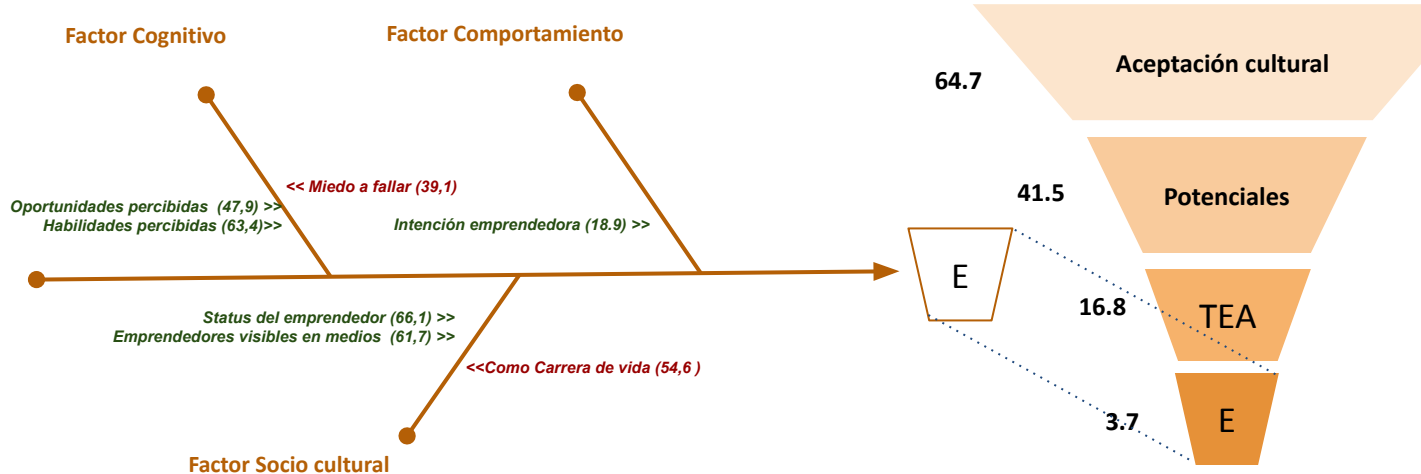
Pleno empleo y megaobras reducen incentivos emprendedores

Presión fiscal y formalización elevan riesgo percibido

Etapas de la Tubería	% APS	Fuga	Factores a favor (Verde)	Factores en contra (Rojo)
Aceptación cultural	63,8	—	- Status del emprendedor (64,2 – SoCu); - Emprendedores visibles en medios (58,9 – SoCu)	- No se percibe como Carrera (52,6 – SoCu)
Potenciales	38,1	25,7	- Oportunidades percibidas (45,1 – Cog); - Habilidades percibidas (61,3 – Cog)	- Miedo a fallar (36,8 – Cog)
TEA	16,7	21,4	- Intención emprendedora (20,4 – Compo)	
Establecidos	4,6	12,1		

Diagrama de Causa y Efecto

Tubería 2013-2015



Legitimidad sin decisión emprendedora

Alta aceptación cultural y apoyo público no lograron traducirse en acción ni en consolidación empresarial durante 2013–2015

Durante el período 2013–2015, la tubería empresarial presenta una alta aceptación cultural (64,7), impulsada por el status del emprendedor y su visibilidad mediática, aunque solo parcialmente asumida como opción de carrera. Esta brecha genera una fuga relevante hacia potenciales (23,2), pese a habilidades y oportunidades percibidas, limitadas por un miedo al fracaso persistente. La transición al TEA sigue siendo frágil: la intención no supera los costos del paso a la acción, produciendo otra fuga (24,7). La consolidación es baja, con solo 3,7 de empresarios establecidos, evidenciando restricciones estructurales

Durante 2013–2015, la situación se explica por tres causales principales: primero, una expansión temprana de programas públicos de apoyo y financiamiento que elevó la legitimidad cultural sin consolidar vocación emprendedora; segundo, un entorno macroeconómico favorable por megaobras y pleno empleo que redujo la urgencia de emprender; tercero, el énfasis en formalización y capacitación sin resolver barreras estructurales de costos, riesgo y sostenibilidad empresarial.

“3” causas

Apoyo público amplió legitimidad sin vocación emprendedora

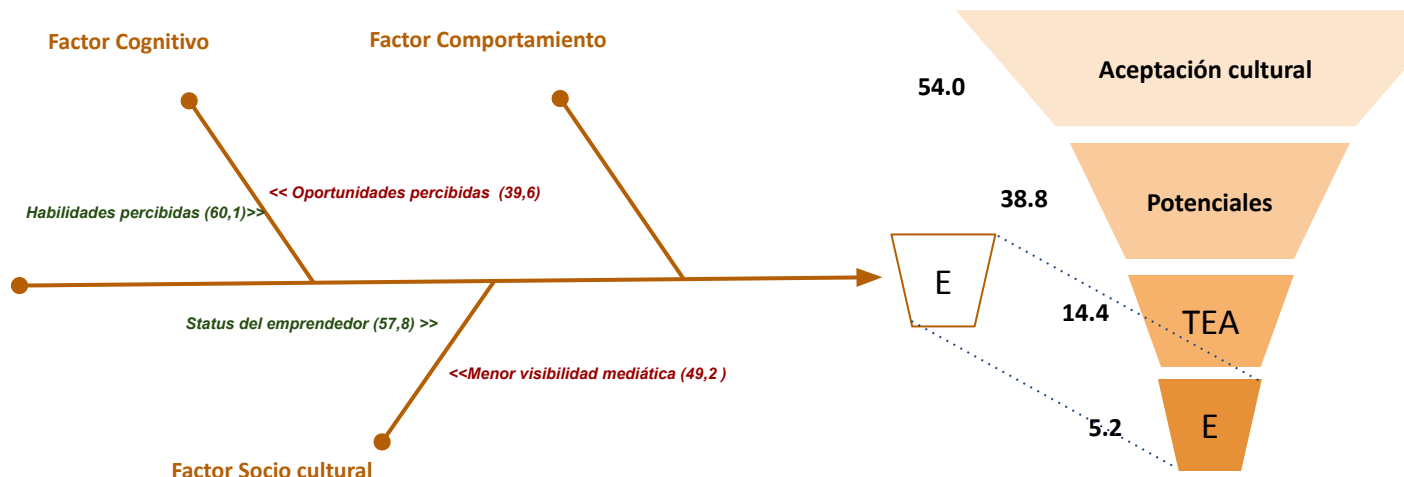
Pleno empleo redujo incentivos reales para emprender

Formalización temprana sin reducción de riesgos estructurales

Etapas de la Tubería	% APS	Fuga	Factores a favor (Verde)	Factores en contra (Rojo)
Aceptación cultural	64,7	—	Status emprendedor (66,1 – SoCu); Medios (61,7 – SoCu)	Carrera emprendedora (54,0 – SoCu)
Potenciales	41,5	23,2	Oportunidades (47,9 – Cog); Habilidades (63,4 – Cog)	Miedo a fallar (39,1 – Cog)
TEA	16,8	24,7	Intención emprendedora (18,9 – Compo)	
Establecidos	3,7	13,1		

Diagrama de Causa y Efecto

Tubería 2016-2018



Menos entrada, mayor resistencia

Entre 2016 y 2018, Panamá reduce la activación emprendedora, pero mejora la supervivencia de quienes logran iniciar.

En el período 2016–2018, la tubería empresarial muestra una aceptación cultural moderada (54,0), sostenida principalmente por el status social del emprendedor, aunque debilitada por una menor visibilidad mediática. La transición hacia empresarios potenciales presenta una fuga relevante (15,2), explicada por una alta autopercepción de habilidades (60,1) que no se traduce en reconocimiento de oportunidades (39,6), generando una brecha cognitiva. La mayor pérdida se concentra en el paso hacia el TEA (24,4), evidenciando dificultades para convertir capacidades en acción emprendedora efectiva. No obstante, la fuga hacia empresas establecidas es menor (9,2), lo que sugiere que quienes logran iniciar muestran mayor resiliencia y probabilidad de permanencia.

Las principales causales del desempeño 2016–2018 se explican por: primero, una saturación de programas de apoyo iniciados desde 2010 sin generación proporcional de oportunidades reales de mercado; segundo, el deterioro del contexto macroinstitucional desde 2015–2017 (desaceleración del PIB y Panamá Papers), que elevó la percepción de riesgo; y tercero, un desfase temporal entre el fortalecimiento institucional y la implementación efectiva de políticas emprendedoras orientadas a la acción.

“3” Causas

Saturación de programas sin creación suficiente de oportunidades

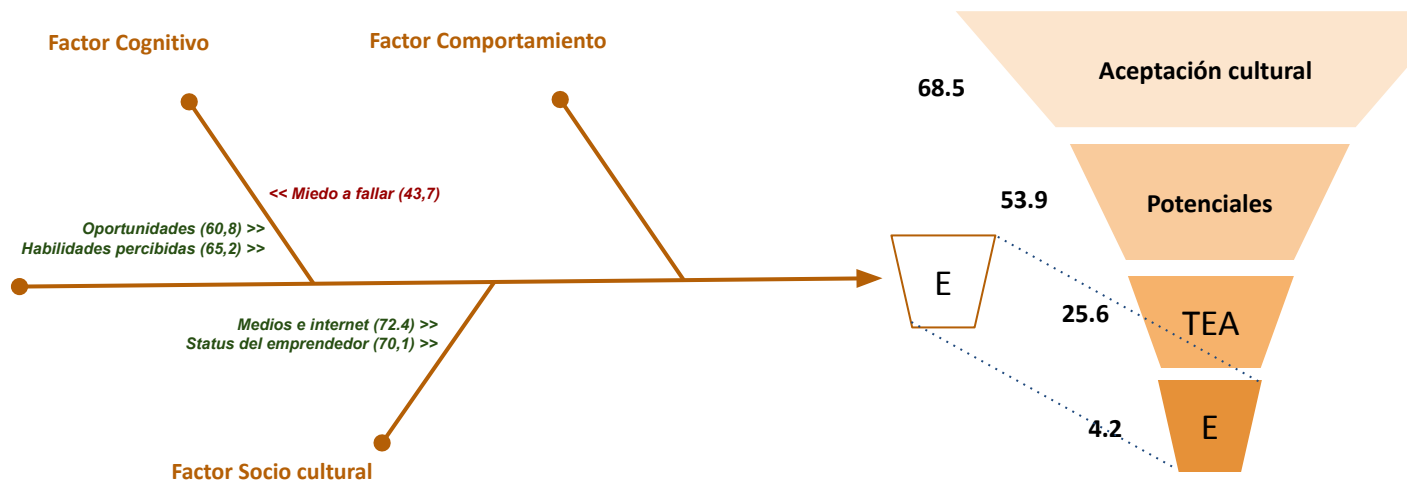
Deterioro macroinstitucional elevó percepción de riesgo

Desfase entre políticas, implementación y acción emprendedora

Etapas de la Tubería	% APS	Fuga	Factores a favor (Verde)	Factores en contra (Rojo)
Aceptación cultural	54,0	—	Status social del emprendedor (57,8 – SoCu)	Menor visibilidad mediática (49,2 – SoCu)
Potenciales	38,8	15,2	Habilidades percibidas (60,1 – Cog)	Oportunidades percibidas (39,6 – Cog)
TEA	14,4	24,4		
Establecidos	5,2	9,2		

Diagrama de Causa y Efecto

Tubería 2019-2021



Activación sin consolidación en tiempos de crisis

Alta legitimidad cultural y fuerte intención emprendedora contrastan con una supervivencia empresarial limitada durante la pandemia.

Durante el trienio 2019–2021, Panamá registra una aceptación cultural del emprendimiento muy alta (68,5), impulsada por la visibilidad mediática (72,4) y el elevado status social del emprendedor (70,1). Esto activa un volumen significativo de empresarios potenciales (53,9), apoyados en percepciones favorables de oportunidades y habilidades, aunque el miedo a fallar (43,7) genera una fuga inicial moderada. La mayor pérdida ocurre en el paso al TEA y, especialmente, hacia los empresarios establecidos (4,2), evidenciando una débil capacidad de consolidación.

La situación 2019–2021 se explica por tres causales principales: primero, una sobreoferta de incentivos normativos y culturales (2018–2020) que estimuló la intención, pero no la maduración empresarial; segundo, el shock económico y operativo de la pandemia (2020–2021), que elevó la mortalidad temprana; y tercero, una débil articulación post-creación entre financiamiento, mercado y escalamiento, pese a avances institucionales previos.

“3” causas

Activación normativa y cultural superó capacidades reales empresariales.

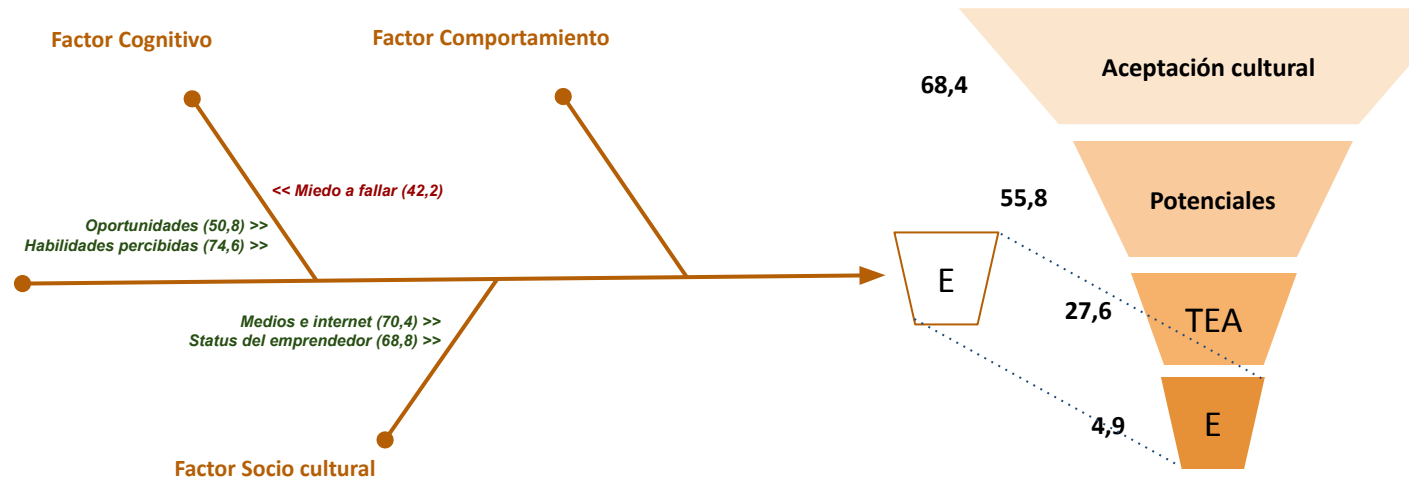
Pandemia interrumpió operaciones y aceleró mortalidad temprana.

Débil articulación entre creación, financiamiento y escalamiento

Etapas de la Tubería	% APS	Fuga	Factores a favor (Verde)	Factores en contra (Rojo)
Aceptación cultural	68,5	—	Medios e internet (72,4 – SoCu); Status social del emprendedor (70,1 – SoCu)	
Potenciales	53,9	14,6	Oportunidades (60,8 – Cog); Habilidades percibidas (65,2 – Cog)	Miedo a fallar (43,7 – Cog)
TEA	25,6	28,3		
Establecidos	4,2	21,4		

Diagrama de Causa y Efecto

Tubería 2022-2024



Aceptación sin consolidación

El emprendimiento crece en legitimidad y activación, pero se pierde en la transición hacia empresas sostenibles.

Durante el período 2022–2024, la tubería empresarial panameña muestra una aceptación cultural elevada (68,4), impulsada principalmente por el reconocimiento social del emprendedor y su visibilidad en medios, aunque esta legitimidad no se traduce plenamente en acción. La primera fuga, relativamente moderada, se observa en la transición hacia empresarios potenciales (12,6), explicada por una combinación favorable de habilidades y oportunidades percibidas, parcialmente contrarrestada por un miedo al fracaso aún presente. La fuga más crítica se concentra en el paso hacia el TEA (28,2), evidenciando una debilidad comportamental en la conversión del “puedo” al “hago”. Finalmente, la fuerte pérdida entre el TEA y los empresarios establecidos (22,7) confirma que el principal cuello de botella del período no está en la activación inicial, sino en la consolidación y sostenibilidad estructural de los nuevos emprendimientos.

La situación 2022–2024 se explica por tres causales principales: primero, una acumulación histórica de políticas pro-emprendimiento y marcos legales (2017–2023) que fortalecieron la aceptación cultural pero no la ejecución. Segundo, el shock COVID-19 (2020–2021) activó emprendimientos por necesidad sin bases sólidas. Tercero, pese a mayor financiamiento y formalización postpandemia, persisten debilidades estructurales que limitan la consolidación empresarial.

“3” causas

Acumulación normativa fortaleció legitimidad sin ejecución empresarial efectiva.

Emprendimiento por necesidad postpandemia con bases frágiles.

Persisten debilidades estructurales que limitan consolidación sostenible

Etapas de la Tubería	% APS	Fuga	Factores a favor (Verde)	Factores en contra (Rojo)
Aceptación cultural	68,4	—	Medios e internet (50,3 – SoCu); Status social del emprendedor (67,4– SoCu)	
Potenciales	55,8	12,6	Oportunidades (45,6 – Cog); Habilidades percibidas (63,3 – Cog)	Miedo a fallar (18,1 – Cog)
TEA	27,6	28,2		
Establecidos	4,9	22,7		





La aceptación sociocultural del emprendimiento en perspectiva GEM

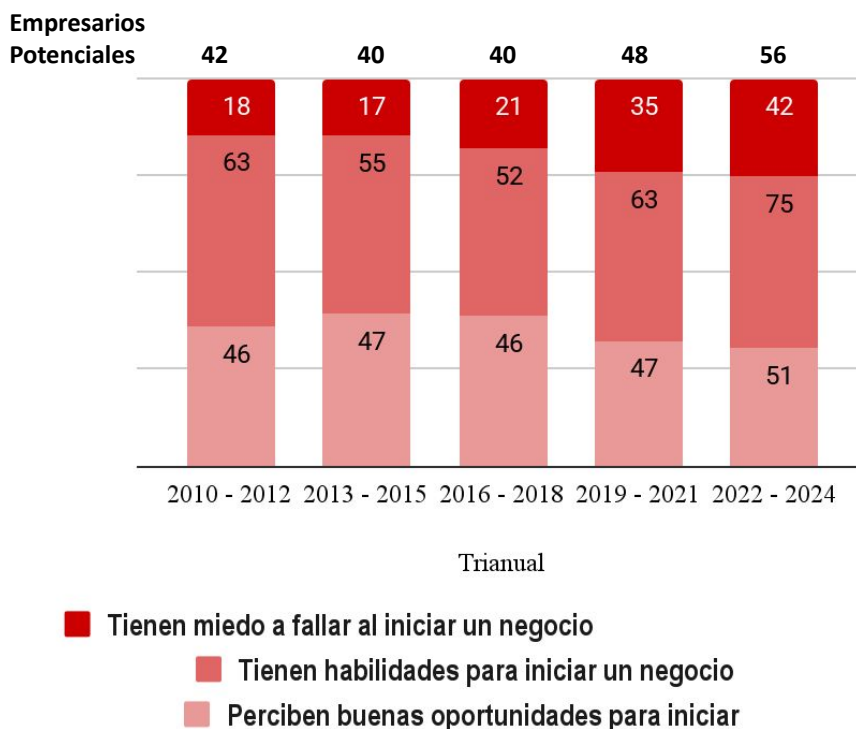
Emprender como segundo frente

La APS del GEM, la aceptación sociocultural del emprendimiento se entiende como un resultado agregado de percepciones individuales y narrativas sociales. Teóricos como Ajzen, Shapero y North señalan que las normas sociales, el prestigio y la visibilidad del rol emprendedor influyen directamente en la legitimidad cultural de emprender (Ajzen, 1991; Shapero & Sokol, 1982; North, 1990).

Consideran que un nuevo negocio es una opción de carrera. Esta variable muestra una caída sostenida entre 2010 y 2018, pasando de valores altos a niveles más moderados. Su varianza es relativamente elevada, reflejando sensibilidad a ciclos económicos y estabilidad laboral. El promedio sigue siendo alto, pero la tendencia indica mayor cautela al elegir el emprendimiento como trayectoria profesional.

Consideran que el emprendedor goza de estatus y respeto social. El estatus social del emprendedor es la variable más estable del grupo, con la menor varianza observada. Sus porcentajes se mantienen cercanos al promedio durante quince años, sugiriendo una percepción social relativamente consolidada. Aunque no crece de forma marcada, tampoco se erosiona, aportando estabilidad a la aceptación cultural.

En medios e internet se ven a menudo emprendedores exitosos . La visibilidad mediática presenta la mayor varianza, con oscilaciones claras entre períodos. Aunque su promedio es similar al de las otras variables, el crecimiento reciente indica mayor exposición digital. Esta volatilidad sugiere dependencia de narrativas coyunturales, modas y ciclos mediáticos, influyendo de forma irregular en la aceptación sociocultural.



El emprendimiento potencial crece en los últimos 6 años

El potencial es aquel que cree que puede emprender

La tasa de emprendimiento potencial del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) refleja actitudes, capacidades y percepciones previas a la acción empresarial. Su análisis longitudinal permite identificar cambios estructurales en el clima emprendedor panameño y su relación con factores psicológicos y contextuales clave (Reynolds et al., 2005; Duckworth, 2016).

El ecosistema emprendedor muestra un **crecimiento récord en la intención de crear empresas**, alcanzando un pico del **55.8%** en el último trienio. Sin embargo, este dinamismo convive con una barrera psicológica creciente que se destaca en tres puntos:

- **Capacidad Percibida:** Las "Habilidades" son el principal impulsor, con un salto histórico al **74.6%**.
- **Entorno Favorable:** La percepción de "Oportunidades" supera por primera vez el umbral del **50%**.
- **Riesgo Crítico:** El "Miedo al Fracaso" se ha disparado, pasando del **17.5% al 42.2%**.

A pesar de que la capacidad percibida de la población aumenta y que el entorno se percibe favorablemente, los riesgos percibidos van aumentando, llevando a sospechar que los empresarios potenciales inicialmente no conocían todos los riesgos o los riesgos han ido aumentando. En todo caso nos habla de la fragilidad con el que el potencial entra a la siguiente etapa, no tiene un recurso para reducir su miedo al fracaso, alguien que ya haya sufrido la experiencia, pero con la suficiente resiliencia para seguir motivando la audacia necesaria para el emprendimiento.

Empresario Potencial

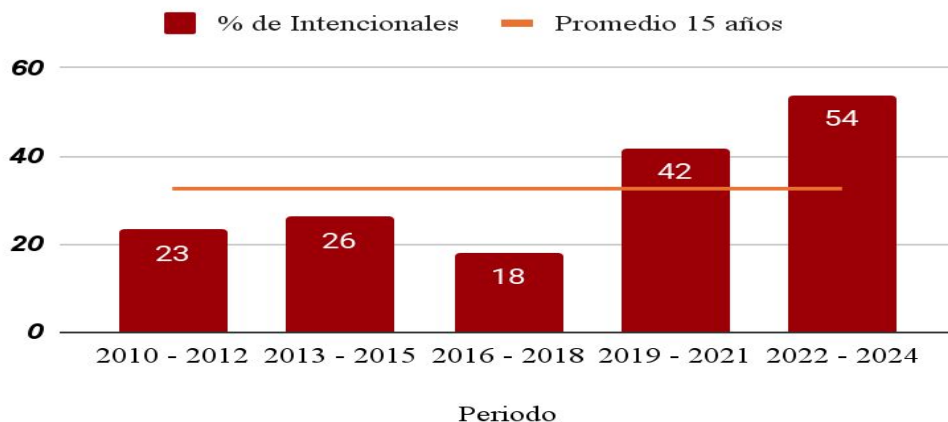
Se erosionan las habilidades para emprender

Condición NES	Puntaje promedio 15 años (%)	Variación 2024 vs 2010 (p.p.)	Varianza intertemporal	Causal principal
Perciben buenas oportunidades para iniciar	47	8	Baja	<i>Megaobras sostienen demanda, incertidumbre limita nuevas expectativas</i>
Tienen habilidades para iniciar un negocio	61	15	Media–Alta	<i>La capacitación ha creado una alta expectativas en habilidades</i>
Miedo a fallar al iniciar un negocio	27	16	Alta	<i>Percepción de que el talento no tiene un mercado que lo valore.</i>
Empresarios potenciales (promedio GEM)	45	13	Alta	<i>Rápida creación de potenciales trae resiliencia frágil ante la incertidumbre</i>

Cuando la intención empieza a despertar

Entre pleno empleo y políticas de fomento, la motivación emprendedora avanza lentamente antes de convertirse en decisión real.

Tasa de empresarios con intención empresarial



Introducción

La intención emprendedora representa el punto donde la motivación personal se transforma en decisión consciente. Como plantea Simon Sinek (2009), las personas actúan cuando conectan el *porqué* con una posibilidad real de acción. En la literatura académica, esta idea converge con Krueger, Reilly y Carsrud (2000), quienes demuestran que la intención es el mejor predictor del comportamiento emprendedor, al integrar actitudes, normas sociales y percepción de control.

2010–2012

Este periodo inicia con niveles bajos de intención emprendedora, coherentes con un contexto de pleno empleo impulsado por la ampliación del Canal y grandes proyectos de infraestructura. En 2010, la intención se situaba en 15,04 %, reflejando que el empleo asalariado era la principal aspiración. El incremento observado en 2011 y 2012 responde a la ampliación del Fondo de Fomento Empresarial, el Capital Semilla de AMPYME y el fortalecimiento del Registro MIPYME, que elevaron la percepción de viabilidad del emprendimiento.

No obstante, este aumento no se tradujo en un cambio cultural profundo. El entorno económico favorable reducía la urgencia de emprender. Al comparar 2010 con 2024, se observa una brecha de 37,4 puntos porcentuales, evidenciando que en esta etapa el emprendimiento aún era una opción secundaria y futura, no un proyecto inmediato de vida.

2013–2015

Durante este periodo la intención emprendedora muestra una evolución positiva, pero inestable. El fortalecimiento del Sistema Nacional de Fomento Empresarial, el lanzamiento de FideMicro Panamá y la expansión de los programas de capacitación MIPYME mejoraron el acceso al financiamiento y al conocimiento, incrementando la deseabilidad de emprender.

Sin embargo, la continuidad de las megaobras y un mercado laboral dinámico limitaron la consolidación de esta intención. Aunque se alcanzan niveles más altos que en el periodo anterior, la comparación con 2024 revela que incluso los mejores resultados de este tramo se mantienen claramente por debajo de los niveles actuales, indicando que la **aceptación cultural** del emprendimiento aún no era sostenida.

De la desconfianza a la decisión

La intención emprendedora en Panamá evoluciona desde la cautela estructural hacia una opción legítima, estable y culturalmente aceptada.

Tasa de empresarios con intención empresarial



2016–2018

Este es el periodo de menor intención emprendedora de toda la serie. La desaceleración del crecimiento económico y el impacto reputacional del caso “**Panama Papers**” generaron un entorno de desconfianza generalizada. A pesar de avances institucionales relevantes, como la aprobación de la “Política Nacional MIPYME 2017–2022” y la creación del Consejo Nacional de Emprendimiento, la **percepción de riesgo superó la motivación para emprender**.

La comparación entre los valores mínimos de este periodo y los niveles observados en 2024 muestra una diferencia superior a 39 puntos porcentuales, confirmando que el diseño de políticas, sin un entorno económico estable y confianza social, no es suficiente para sostener la intención emprendedora.

2019–2021

En este periodo se produce un cambio estructural en la serie. La pandemia rompe la estabilidad del empleo tradicional y convierte al emprendimiento en una alternativa necesaria. Entre 2019 y 2021 la intención emprendedora aumenta de forma acelerada, impulsada por la Ley de Sociedades de Emprendimiento, la Banca de Oportunidades y los programas de reactivación económica con enfoque en MIPYMES.

Por primera vez, la intención supera ampliamente los niveles iniciales de la década. La comparación directa con 2010 evidencia un salto histórico, reflejando un cambio en las normas sociales: emprender deja de percibirse como una excepción y comienza a entenderse como una respuesta legítima y respaldada institucionalmente.

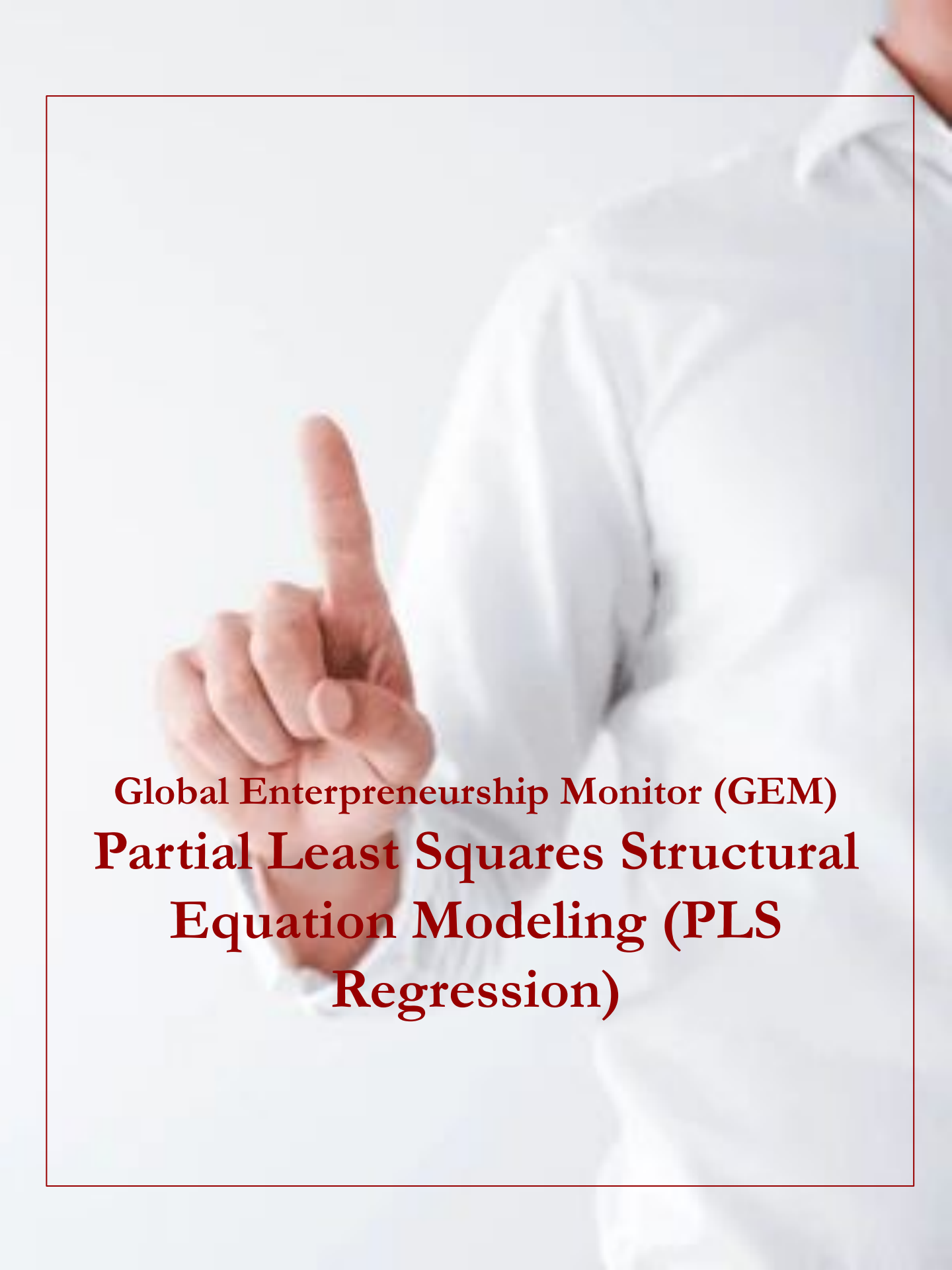
2022–2024

La etapa más reciente muestra la consolidación de la intención emprendedora en niveles altos y relativamente estables. La reglamentación de la Ley de Sociedades de Emprendimiento, la implementación de la Ventanilla Única, las resoluciones de AMPYME y el financiamiento multilateral refuerzan la confianza en el ecosistema.

En 2024, la intención emprendedora alcanza 54 %, más del triple del nivel registrado en 2010. Este comportamiento ya no responde a una crisis coyuntural, sino a una aceptación cultural madura del emprendimiento como opción aspiracional, planificada y socialmente validada.

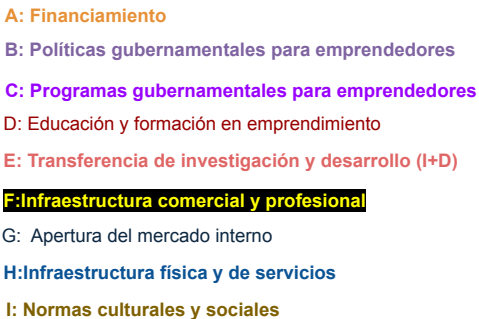
Síntesis interpretativa

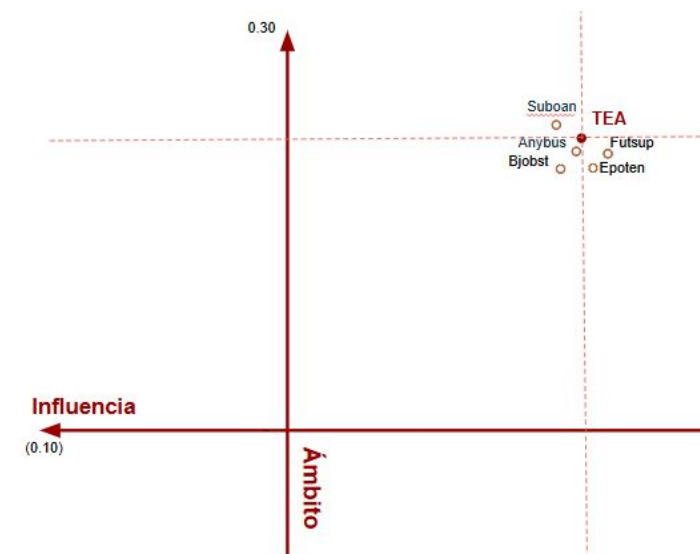
La evolución de la intención emprendedora en Panamá confirma que el emprendimiento se difunde cuando existe un propósito compartido y un entorno que legitima la acción. Tal como señala Eric Ries (2011), los ecosistemas emprendedores sólidos surgen cuando el error es aceptado y la experimentación se normaliza. El tránsito entre 2010 y 2024 muestra precisamente ese cambio: de un emprendimiento marginal y asistido hacia uno integrado en la cultura económica del país.

A person wearing a white long-sleeved shirt is shown from the chest up, pointing their right index finger upwards. The background is a light, neutral color. The text is overlaid on the lower half of the image.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS Regression)

El impulso nace en el individuo; la sostenibilidad depende del sistema





Qué significa

El emprendimiento nace de habilidades, intención y ejemplos cercanos, más que de sistemas.

El entorno institucional influye en duración, estabilidad y alcance, no en iniciar.

Cuando personas se sienten capaces e intencionadas, emprenden incluso con condiciones adversas

El Motor Emprendedor

La chispa individual que inicia la actividad empresarial.

El modelo evidencia que la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) no emerge principalmente del sistema, sino de las personas: de su percepción de habilidades, su intención y su exposición cercana a la actividad emprendedora. El entorno institucional y estructural no determina la entrada, sino la duración, la estabilidad y el alcance del emprendimiento, lo que explica por qué países con estructuras débiles pueden registrar una TEA elevada, pero muestran bajos niveles de consolidación empresarial (Estbbu). En este contexto, cuando los individuos se sienten capaces, tienen intención clara y observan ejemplos emprendedores en su entorno inmediato, la decisión de emprender ocurre, incluso bajo condiciones estructurales adversas.

Futsup – Intención emprendedora

Es el puente conductual.
Traduce capacidades percibidas en decisión consciente.
Reduce la distancia entre querer y hacer.
En PLS, actúa como canalizador principal hacia la TEA.

Epoten – Empresarios potenciales

Representa el reservorio activo de futuros emprendedores.
No es solo actitud, es disposición práctica.
Anticipa la entrada efectiva al emprendimiento.
Su cercanía a TEA refleja continuidad temporal.

Bstart – Actividad emprendedora naciente - no ha generado ingreso.

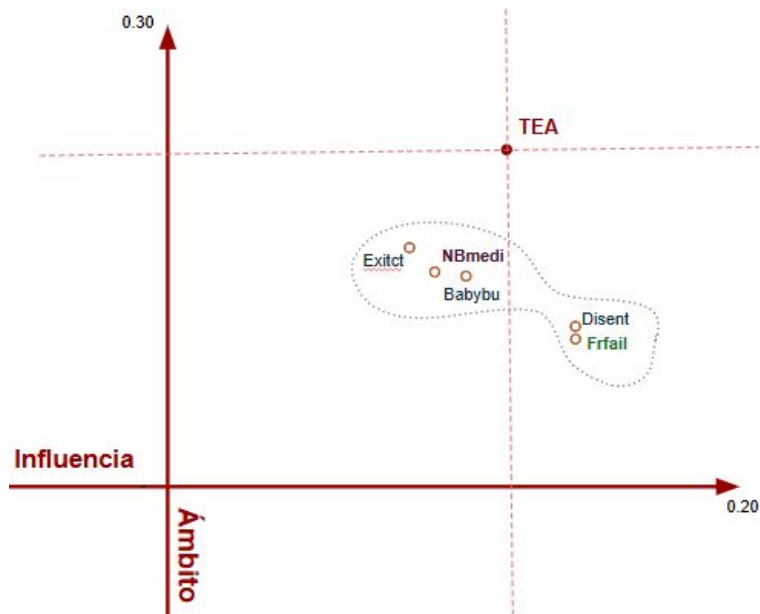
Es la antesala inmediata de la TEA.
Marca el paso de intención a acción.
Comparte casi el mismo espacio empírico que la TEA.
Su proximidad es esperada y estructural.

Suboan – Empresarios genera ingresos (no establecido)

- Representa a quienes ya cruzaron el umbral.
- La TEA los incluye por definición.
- Actúan como ancla empírica del indicador.
- Su cercanía valida la consistencia interna del modelo.

Anybus – Cualquier propietario de negocio

- Integra nacientes, nuevos y establecidos.
- Refleja densidad emprendedora general.
- Indica que la TEA no es un fenómeno aislado, sino parte de un ecosistema activo.
- Su posición confirma efectos de arrastre y aprendizaje social.



Qué significa

La TEA crece donde emprender es visible, entrar rápido y salir normalizado.

El ecosistema es dinámico y volátil; fracaso y salida impulsan aprendizaje colectivo.

El riesgo no desaparece: se vuelve manejable, aceptado y fomenta emprendimiento temprano.

Factores de Dinámica Emprendedora y Aprendizaje por Rotación

Emprender implica entrar, ganar o aprender y, a veces, salir.

El modelo evidencia que la TEA se expande en ecosistemas donde el emprendimiento es altamente visible (NBmedi), la entrada es rápida (Babybu) y la salida es frecuente y socialmente normalizada (Disent, Exitct), en un contexto donde el miedo al fracaso se regula más que eliminarse (Frfail). Estas variables describen un ecosistema emprendedor activo pero volátil: no se trata de entornos estables ni exentos de riesgo, sino de sistemas intensamente dinámicos donde el fracaso y la salida forman parte del aprendizaje colectivo. La actividad emprendedora no aumenta porque el riesgo desaparezca, sino porque se vuelve manejable, comprensible y socialmente aceptado, reforzando un ciclo continuo de entrada, experimentación y salida que sostiene niveles elevados de emprendimiento temprano.

NBmedi – Atención de los medios a nuevas empresas

- Visibiliza casos emprendedores, incluso fracasos.
- Reduce la incertidumbre percibida: “esto existe, es posible”.

Su cercanía a TEA indica que la narrativa pública importa más que la calidad institucional.

Exitct – Continuidad del negocio bajo otra administración

- Refleja mercados activos de salida.
- Salir no equivale a fracasar.

Indica circulación de activos, ideas y empresas. Sistemas con más exit suelen tener mayor TEA, porque el riesgo percibido disminuye.

Babybu – Nuevos empresarios

Es el eslabón inmediato posterior a la TEA.

- Confirma que la entrada se materializa.
- Representa aprendizaje en marcha.

Su proximidad valida la coherencia temporal del modelo.

Disent – Abandono de un negocio

Puede parecer contraintuitivo, pero es clave.

Abandonar libera recursos y experiencia.

Normaliza el error. En contextos de alta TEA, la salida también es frecuente; no es un fallo del sistema, es parte del ciclo.

Frfail – Miedo al fracaso

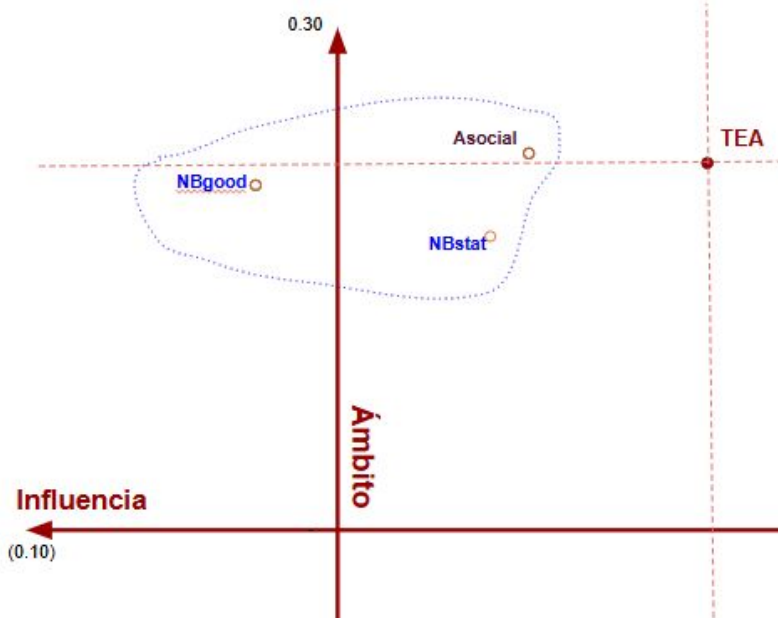
Aunque suele asumirse como freno, aquí aparece con efecto positivo moderado.

Interpretación clave:

El miedo no paraliza, modula.

En contextos donde el fracaso es común y visible, el miedo coexiste con la acción, no la bloquea.

Esto es típico de emprendimiento por necesidad o aprendizaje.



Qué significa

Se reconoce culturalmente emprender, pero faltan condiciones prácticas para iniciar negocios nuevos

Prestigio y reconocimiento fortalecen legitimidad simbólica, pero no activan acción emprendedora real

La TEA depende más de viabilidad, reversibilidad y tolerancia social al error.

Legitimidad simbólica del emprendimiento

Se valora emprender, pero aún no se facilita hacerlo

La ubicación positiva pero distante del TEA de NBgood, Asocial y NBStat revela que el reconocimiento social, el estatus y la valoración cultural del emprendimiento fortalecen su legitimidad simbólica, pero no activan por sí solos la acción emprendedora. El modelo sugiere que admirar al emprendedor no es suficiente para emprender: la TEA responde menos al prestigio y más a la percepción de viabilidad práctica, reversibilidad del intento y tolerancia social al error. En ausencia de mecanismos que reduzcan la fricción de entrada, el ecosistema produce aspiraciones y narrativas favorables, pero no necesariamente mayor dinamismo emprendedor efectivo.

Estas variables contribuyen positivamente al clima emprendedor, pero no actúan como detonantes directos de la actividad emprendedora temprana. Su posición indica que mejoran la legitimidad y el prestigio del emprendimiento, sin traducirse automáticamente en acción.

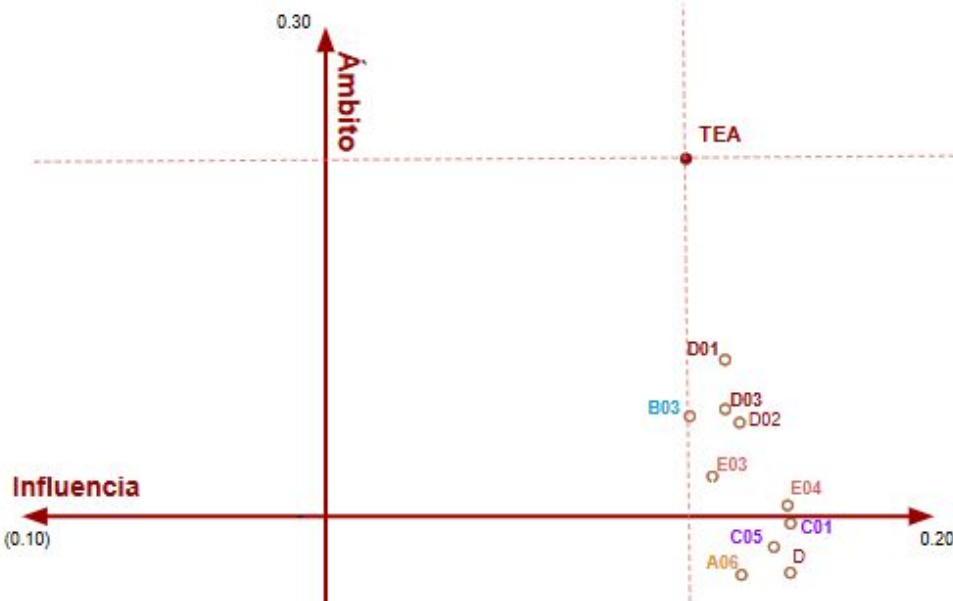
NBgood (emprender como buena opción de carrera) aporta motivación normativa, pero no reduce por sí sola las barreras de entrada.

Asocial (estatus y respeto social del emprendedor) refuerza la deseabilidad social, pero opera a un nivel aspiracional.

NBStat (visibilidad de casos exitosos) construye referentes simbólicos, más que oportunidades inmediatas.

El alejamiento relativo del TEA sugiere que estas variables funcionan como condiciones de fondo del ecosistema, no como mecanismos operativos. Son propias de entornos donde el emprendimiento es valorado, admirado y narrativamente positivo, pero donde la decisión de emprender aún depende de factores más prácticos, como la facilidad de entrada, la reversibilidad de la salida o la gestión del riesgo.

En términos del modelo, este clúster representa un capital simbólico-emprendedor: necesario para sostener el ecosistema en el largo plazo, pero insuficiente para explicar variaciones inmediatas en la TEA



Qué significa

Educación y políticas estables reducen fricciones iniciales, preparan decisiones emprendedoras sin expansión.

Transferencia I+D favorece emprendedores calificados, sostiene calidad empresarial sin aumentar participación total.

Factores institucionales impactan indirectamente, acceso restringido, dependen coherencia sistémica para influir sosteniblemente

Factores estructurales, son el punto de apoyo sin palanca.

Funcionan como condiciones de estabilidad mínima del sistema, no como palancas de expansión

Educación y formación (D01, D02, D03)

- **D01:** Acceso a programas gubernamentales cuando se necesitan
- **D02:** Efectividad de los programas de apoyo
- **D03:** Educación básica que fomenta creatividad e iniciativa

Estas variables no crean emprendedores por sí solas, pero reducen fricciones cognitivas tempranas.

Preparan el terreno mental y normativo para que, cuando aparece la motivación individual, la decisión no encuentre resistencia inmediata.

- **B03** – Políticas gubernamentales que favorecen nuevas empresas

Aquí la clave es la percepción de consistencia, no la intensidad.

Aunque otras variables de política (**B04, B05**) son negativas, **B03** refleja coherencia regulatoria, lo cual:

- reduce incertidumbre,
- mejora expectativas,
- y no desincentiva la entrada.

Es una condición necesaria pero no suficiente, por eso aparece positiva pero no dominante.

Transferencia de I+D (**E03 y E04**)

- **E03:** Transferencia eficiente de conocimiento
- **E04:** Acceso comparable a tecnología frente a grandes empresas

Estas variables benefician a un subconjunto específico de emprendedores (más calificados, tecnológicos o formales).

No elevan masivamente la TEA, pero sí sostienen emprendimientos con mayor densidad de conocimiento.

Aquí lo importante no es solo el signo, sino la convergencia espacial.

Variables involucradas

- C01:** Regulaciones e impuestos predecibles
- C05:** Existencia de programas gubernamentales suficientes
- D:** Educación emprendedora (bloque agregado)
- A03:** Subsidios gubernamentales
- A06:** Capital de riesgo

Estas condiciones comparten tres características:

Impacto indirecto sobre la TEA

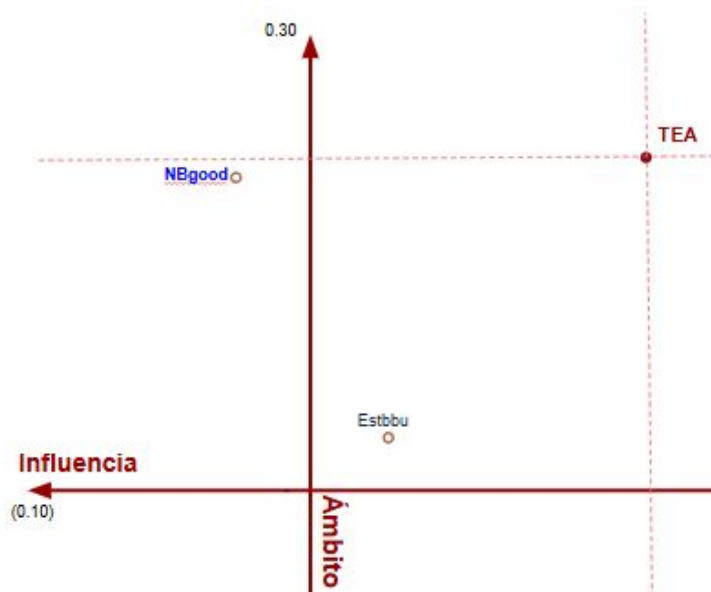
Actúan una vez tomada la decisión, no antes.

Acceso restringido

No todos los emprendedores llegan a estos recursos.

Alta dependencia institucional

Funcionan sólo si el sistema opera bien de forma integral.



Qué significa

El ecosistema consolida empresas existentes, pero limita la entrada de nuevos emprendedores.

Existe estabilidad y supervivencia empresarial, aunque con bajo dinamismo y escasa experimentación..

La cultura aprueba emprender, pero no reduce riesgos ni activa decisiones emprendedoras.

Consolidación sin renovación emprendedora

El sistema sostiene a los que llegaron, pero no invita a entrar.

La posición de Estbbu en el cuadrante positivo del eje vertical pero a cierta distancia del TEA indica que el sistema muestra señales favorables para la consolidación empresarial —empresas que sobreviven, se estabilizan y logran continuidad—, pero sin un flujo proporcional de nuevos emprendedores. En términos del modelo, esto sugiere un ecosistema que retiene y sostiene a quienes ya lograron entrar, pero que presenta barreras de entrada para nuevos proyectos. La estructura favorece la permanencia más que la experimentación: hay estabilidad, pero menor dinamismo. Esto explica por qué la consolidación no arrastra automáticamente a la TEA; el sistema funciona bien como entorno de supervivencia, pero no como catalizador de entrada emprendedora.

Consolidación sin renovación emprendedora

Aprobar el emprendimiento no basta para iniciarlo

La posición de NBgood en el cuadrante positivo del eje vertical, pero a cierta distancia del TEA, indica que el emprendimiento es ampliamente percibido como una opción de carrera deseable y legítima, aunque esa valoración no se traduce automáticamente en acción emprendedora. Para el modelo, esto confirma que la aprobación normativa —considerar “bueno” emprender— opera como condición habilitante, pero no como detonante. El sistema valida simbólicamente al emprendedor, pero no reduce de manera suficiente los costos percibidos de entrada ni la incertidumbre práctica asociada al inicio. En consecuencia, el ecosistema genera aspiraciones y discursos positivos, pero la decisión de emprender sigue dependiendo de factores más próximos a la experiencia concreta: viabilidad, reversibilidad y tolerancia al fracaso. El hallazgo refuerza la idea central del modelo: la cultura favorable es necesaria, pero insuficiente para activar la TEA.