UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Sostenibilidad Panamá Pacífico

Trabajo de Grado

Estefanía Ríos Vásquez
Kathia Fernanda Silva Cadena

Bogotá D.C.
2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Sostenibilidad Panamá Pacífico

Trabajo de grado

Estefanía Ríos Vásquez
Kathia Silva Cadena

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Administración de negocios internacionales

Bogotá D.C.
2018

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción 3

2. Propósito de la misión 4

3. Objetivos 6

3.1 Objetivo general 6

3.2 Objetivos específicos 6

4. Diagnóstico del objeto de estudio 7

5. Fundamentación teórica 11

6. Aspectos Metodológicos 19

7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados 22

8. Conclusiones 29

9. Referencias 32

10. Anexos

10.1 Anexo A: Transcripción de la charla

10.2 Anexo B: Lista de las empresas presentes en Panamá Pacífico

10.3 Anexo C: Evidencia fotográfica

1. Introducción

Este trabajo de grado tiene por finalidad describir las características organizacionales desde la teoría de grupos de interés de Panamá Pacífico, un centro diferenciador y atractivo para el mundo empresarial, dado que es un complejo único en el continente que combina comercio e industria con bienestar y calidad de vida.

En primer lugar se realiza un diagnóstico del objeto de estudio y se mencionan las motivaciones que se tuvieron para elegir la empresa. Luego se especifica el objetivo que tiene el trabajo de grado, junto con aquellas metas parciales que se trazaron para cumplirlo. También se hace un recuento de diferentes teorías en materia de administración, las cuales son necesarias para comprender el objeto de estudio y su comportamiento.

Para el desarrollo del proceso descriptivo, se explican los aspectos metodológicos implementados, bajo los cuales se recolecta y analiza la información recopilada en la visita empresarial al distrito de Arraiján, en la provincia de Panamá Oeste en la República de Panamá. Finalmente, se pasa a describir y analizar los hallazgos realizados, definiendo a fondo qué es realmente Panamá Pacífico, quiénes lo conforman y cómo se administra. Además, se habla sobre los proyectos que se desarrollan en el conglomerado.

Dentro de los anexos se encuentra la transcripción de la charla ofrecida por un funcionario involucrado en la empresa, un listado de las empresas que conforman Panamá Pacífico y finalmente evidencia fotográfica.

2. Propósito de la misión

La visita empresarial tiene por propósito conocer y recolectar información sobre Panamá Pacífico a través de técnicas de observación y fuentes primarias, con el fin de describir las características organizacionales, que destacan una ciudad que crece dentro de la República de Panamá, y desarrolla comercio e industria junto con bienestar y calidad de vida.

El complejo nace a partir de la relación público-privada entre London & Regional Panamá y el Estado de Panamá en el 2007 con un plan maestro a futuro de 40 años, el cual, actualmente se encuentra en evolución. El proyecto cuenta con 400.000 metros cuadrados de infraestructura logística construida, (en el que operan empresas como 3M, FedEx, Dell, Caterpillar, Cemex, entre otras), y además, tiene aproximadamente 20.000 residencias y apartamentos. (Panamá Pacífico, una ciudad que crece dentro de Ciudad de Panamá, 2018)

Es toda una comunidad inspirada en los principios más progresivos del diseño urbano que entrelaza la experiencia humana con el entorno natural incentivando así la creatividad y el crecimiento. Panamá Pacífico no tiene una misión ni visión exclusivas, sin embargo Agencia Panamá Pacífico, la organización pública de donde nace Panamá Pacífico, tiene por misión:

> Desarrollar el Área Económica Especial Panamá Pacífico, integrándola a la economía nacional para fortalecer la capacidad competitiva de Panamá en la economía global, custodiando y administrando, con efectividad, los bienes e infraestructuras; incentivando y asegurando el flujo y movimiento libre de bienes, servicios y capitales; propiciando, en conjunto con desarrolladores u operadores un clima sostenible para la inversión y la generación de nuevos puestos de trabajo. (González, 2018)

También cuenta con una visión propia, la cual se basa en "Ser la empresa estatal, modelo de desarrollo económico y administrativo, líder en su gestión, para consolidar al Área Económica Especial Panamá Pacífico, como el primer punto multimodal y logístico de las Américas." (González, 2018)

En cuanto a las instalaciones de Panamá Pacífico se desarrolla bajo una mezcla de ambientes de trabajo funcional y productivo, junto con un entorno centrado en el bienestar del ser humano dentro de amplias áreas interactivas y de recreación como lo son reservas naturales, parques como el International Business Park y centros comerciales como el Riba Smith para que los usuarios puedan crear y desarrollar ideas siguiendo la premisa de gestionar el conocimiento a través de la innovación.

Todo lo mencionado anteriormente, junto con el hecho de que todas las actividades ejecutadas en Panamá Pacífico se desarrollan con la colaboración existente entre organizaciones innovadoras, organismos internacionales, e instituciones académicas y de investigación, fueron factores decisivos para elegir este conglomerado.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Este trabajo de grado tiene por fin describir las características organizacionales de Panamá Pacífico desde la teoría de grupos de interés.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar quiénes y cómo se administra Panamá Pacífico
- Identificar cuáles entidades conforman Panamá Pacífico
- Conocer los proyectos que han generado más impacto en el entorno y en cuáles sectores

4. Diagnóstico del objeto de estudio

En este diagnóstico se da a conocer parte de los procesos de Panamá Pacífico y también información sobre la historia de la empresa, junto con su desarrollo; los datos sobre la organización se obtuvieron de fuentes confiables como páginas web oficiales, informes elaborados por la empresa y por medio de la charla a la que se asistió durante la visita a la organización. También se describirá la misión, visión y los sectores que conforman esta área económica especial, igualmente se hablará tanto de los empleados que hacen parte de la organización como de la gente que vive dentro de la zona.

La historia de Panamá Pacífico inicia en 1999 cuando Estados Unidos entregó a la República de Panamá el canal y junto a ello la base aérea Howard. Con la asesoría del Banco Mundial y el gobierno se decidió hacer un plan para aprovechar las 1.400 hectáreas con las que cuenta esta base aérea. Para esto, se hizo un concurso donde participaron seis desarrolladoras que debían cumplir con varios objetivos como concebir un plan que trajera 40.000 empleos y crear un entorno donde los empleados y emprendedores pudieran vivir, desarrollando tecnologías. El concurso lo ganó London & Regional Panamá, y allí nació la relación público-privada con el estado de la República de Panamá y se crea Panamá Pacífico. (Panamá Pacífico, una ciudad que crece dentro de Ciudad de Panamá, 2018)

Este proyecto tiene por misión:

> Desarrollar el Área Económica Especial Panamá Pacífico, integrándola a la economía nacional para fortalecer la capacidad competitiva de Panamá en la economía global, custodiando y administrando, con efectividad, los bienes e infraestructuras; incentivando y asegurando el flujo y movimiento libre de bienes, servicios y capitales; propiciando, en

> conjunto con desarrolladores u operadores un clima sostenible para la inversión y la generación de nuevos puestos de trabajo. (González, 2018)

En cuanto a las instalaciones que componen el conglomerado, se puede encontrar infraestructura de clase mundial para transporte marítimo, aéreo y terrestre, además, ofrece espacios a sus funcionarios en donde pueden trabajar y vivir, esto es una de las características que hacen que este proyecto se destaque entre otros ya que cuenta con una oferta residencial, también de trabajo, y de estudio como el colegio Knightsbridge Schools International, dónde se ofrece educación de primaria y bachillerato de calidad, los hijos de quienes trabajan en Panamá Pacífico tienen acceso a esta institución al igual que los hijos de quienes se encuentran laborando fuera de la zona. Para ofrecer mayor comodidad y tener todo de forma asequible, este complejo cuenta con centros comerciales, supermercados y como si fuera poco cuenta con centros deportivos, gimnasios, canchas de fútbol, tenis y piscinas olímpicas que ayudan a incentivar el deporte y brindan entretenimiento.

La seguridad y el bienestar de las personas son primordiales en esta zona, como muestra de esto, actualmente Panamá Pacífico está construyendo una terminal de transporte privado exclusiva para sus funcionarios, para que la movilidad dentro de la zona sea amena, así como la llegada y salida a sus viviendas también sea más amena. Esta organización está en constante cambio y se enfoca en la tranquilidad de los funcionarios y organizaciones que hacen parte de ella, como muestra de esto dentro de la zona hay un edificio que funciona las 24 horas del día los 7 días de la semana: el edificio de vigilancia, donde se monitorea todo lo que pasa en el área para una mayor seguridad y beneficio de todos los que hacen parte de este complejo.

En cuanto a las inversiones y economía que se maneja dentro del área económica especial, se puede evidenciar un incremento que surge a partir de la creación de este proyecto, dado que

crece el deseo por estimular la inversión extranjera en la República de Panamá. Gracias a este aumento Panamá Pacífico brinda una ventaja a las empresas que están dentro de esta área económica especial puesto que les da derecho a contratar un 15% de empleados extranjeros, mientras que en el resto del país las empresas sólo tienen derecho a contratar un máximo de 10% de empleados extranjeros. Debido a esto, la inversión extranjera por parte de empresas multinacionales es mayor en Panamá Pacífico. Según el director de Agencia Panamá Pacífico Leonardo González, Panamá Pacífico aporta una gran parte del PIB de la República de Panamá, contribuyendo unos mil millones de dólares al año.

La sostenibilidad de esta organización se ha consolidado gracias a la inversión que se ha hecho por parte de London & Regional Panamá, ya que esta organización privada ha realizado aportes de más de 450 millones en infraestructura, fortaleciendo así el proyecto y permitiéndole a su vez cumplir uno de los objetivos principales que es poder desarrollar toda el área poco a poco con infraestructura suficiente para poder fomentar la innovación en los sectores más potentes en crecimiento, como lo son la tecnología en manufactura y el sector marítimo. Asimismo, gracias a que hay un alto crecimiento en el sector farmacéutico, la organización le apuesta a esto a un largo plazo. (Bellini, 2015)

Frente al reconocimiento por parte de la República de Panamá hacia la organización, Panamá Pacífico se ha destacado por ser la mejor agencia para la inversión en la región de Latinoamérica y el Caribe, ya que gracias a una construcción de proyectos sólida, se han generado más de 9,000 empleos, como si fuera poco esta organización tiene los salarios más atractivos del país, ofreciendo dentro de esta zona económica un 8% más que el resto de la República en el sector de manufactura. Panamá Pacífico no es solo el proyecto económico más grande de Panamá, sino también de todo Latinoamérica, esto no solo es fruto de la innovación en proyectos e inversión,

sino también se debe a la ventaja absoluta que se tiene en términos de ubicación geográfica atrayendo así una alta inversión extranjera por parte de empresas multinacionales. (Rodríguez P, 2018)

Igualmente en el campo de innovación, las oportunidades que este conglomerado le da a sus actores son únicas, ya que no solo se limita a ofrecer oficinas para que las empresas puedan ejercer, sino que a su vez ofrece un mundo de oportunidades y espacios generando de esta manera el ambiente perfecto para desarrollar e innovar en diferentes sectores. Panamá Pacífico va más allá de lo común y corriente, tiene en cuenta que para generar innovación y sostenibilidad en su proyecto debe ofrecer espacios recreativos, que fomenten la creatividad, es por esto, que se necesitan espacios recreativos y zonas verdes que ayuden a la gente que pertenece a la organización, para que salgan de la rutina y de esta manera generen nuevas ideas.

Entre los sectores donde esta organización busca incentivar la competitividad se encuentran la manufactura, logística, sector marítimo, de aviación y telecomunicaciones. En cuanto a la parte de logística, la organización cuenta con bodegas para empresas como Fedex, estas cumplen con estándares internacionales, siendo todas del mismo tamaño, brindándole a estas empresas confort a la hora de realizar sus operaciones. También genera comodidades para aquellos que quieren iniciar una vida dentro del conglomerado, ofreciéndoles servicios de salud, educación y comercio. Panamá Pacífico no solo creó espacios para trabajar sino también para aquellos que quieren tener bienestar y calidad de vida.

En resumen, el diagnóstico que se desarrolló anteriormente sobre cómo opera y que conforma Panamá Pacífico, muestra cómo esta área económica especial empezó desde ceros con un propósito de desarrollar un plan a 40 años que inicia cuando una empresa privada London & Regional Panamá y una organización pública llamada Agencia Panamá Pacífico se unen e

invierten capital para llevar a cabo un proyecto donde existan los espacios e infraestructura necesaria para poder innovar e incentivar la competitividad en los diferentes sectores que operan dentro del conglomerado. Para llevar a cabo esto, Panamá Pacífico ofrece amplias instalaciones, contando con un aeropuerto, centros comerciales, oficinas, colegios, universidades, parques y viviendas, ofreciendo espacios para todo tipo de actividades, ya sea trabajo, innovación, educación o recreación. Igualmente, la organización tiene como objetivo incentivar la inversión extranjera, generar empleos y crear espacios donde se pueda fomentar la creatividad y el desarrollo sostenible.

5. Fundamentación teórica

Para el desarrollo del trabajo, es necesario tener un bagaje de teorías y conceptos dado que cada organización es un sistema independiente, con personalidad, principios y funciones particulares; los tecnicismos aplicados a cada una varían en función del tipo de organización y las necesidades que presenta, sin embargo, es fundamental conocer los instrumentos básicos de la administración para lograr llevar a cabo el proceso de administrar tal y como lo define Fayol (1916) “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p 23).

Para llevar a cabo la finalidad del trabajo, es indispensable en primer lugar, conocer qué es una organización, Alfredo Ceballos Ramírez, ex decano de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, define estos entes de la siguiente manera:

> La organización es un órgano de la sociedad que existe para satisfacer requerimientos de los individuos que la confirman. Como órgano social, la organización no puede definirse

> por lo que haga, o por la forma como lo haga. Solo puede definirse por la forma como cumpla su función social. (Ceballos, 2004)

Gracias a contribuciones como la del profesor William Richard Dick Scott, autor o editor de aproximadamente 20 libros y más de 250 artículos en temas organizacionales abordados desde una perspectiva sociológica en la ciencia (Sociology.stanford.edu, 2018), es posible entender a las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003). Dado que los trabajadores y funcionarios trabajan y conviven juntos en pro del cumplimiento de la misión de la empresa, cada uno desde su puesto de trabajo, compartiendo así un interés común, tal y como se hace alusión en su libro "Organizaciones, sistemas racionales, naturales y abiertos",

Harold J. Leavitt, emérito de la Graduate School of Stanford Business y pionero en temas alusivos a comportamiento organizacional. "Fue uno de los primeros autores en la ciencia de la administración en resaltar la importancia que tiene el entorno sobre el comportamiento de las organizaciones" (Stanford University, 2009). Dado que existe una relación de codependencia entre la organización y su entorno, es posible afirmar que los cambios que se presenten en el agente externo (entorno) afectan a los actores que participan en ella, así como el propósito que tiene, las herramientas que se emplean (tecnología) y la estructura organizacional que se tiene.

Una vez se entiende el objeto de estudio, es necesario analizar su desempeño y los actores que están involucrados en él. Ceballos aparece nuevamente, pero esta vez evidenciando la importancia que juega la función de dirección dentro de una organización puesto que le compete a este órgano generar valor a los directivos, empleados y clientes.

> ...la organización es el medio a través del cual dueños, empleados y clientes comprometen sus esfuerzos e intereses a la esperan obtener la mejor compensación posible a sus compromisos. La organización es el sitio en que se reúnen estas tres fuerzas

> sociales para intentar maximizar sus recompensas y pretender, al integrar sus esfuerzos, llevar a la sociedad a mayores niveles de desarrollo. Los miembros de la sociedad, empleados, clientes y dueños encuentran genéricamente en la organización el agente que les provee las oportunidades de su mejoramiento social y económico. (Ceballos, 2004)

La vigencia de la administración clásica se evidencia por un lado con Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, ingeniero industrial y economista estadounidense de profesión. Entre sus aportes, se encuentran cuatro fundamentos consagrados en su libro “Principios de la dirección científica”.

> With respect to the issues of a scientific approach to management and the techniques of time and motion study, standardization, goal setting plus work measurement and feedback, money as a motivator, management's responsibility for training, scientific selection, the shortened work week, and rest pauses, Taylor's views not only were essentially correct but they have been well accepted by management...The point is not, as is often claimed, that he was "right in the context of his time" but is now outdated, but that most of his insights are still valid today. (Locke, 1982)

Taylor permite entender cómo en Panamá Pacífico se gestiona la información y el Know-How de la empresa, a través de la unión deliberada de una masa de conocimiento. También da sentido a la selección científica de los trabajadores según sus habilidades y conocimientos para luego unir la ciencia y el hombre, creando incentivos para sus empleados y promoviendo la inversión en el capital humano, para finalmente delimitar las funciones de los trabajadores y funcionarios y especificar su rol dentro de la organización por medio de la división del trabajo.

Por otra parte, Henri Fayol, ingeniero de minas de profesión y padre de la administración moderna complementa a Taylor y se convierte en un autor clave con los catorce principios de la administración.

> 1. La división del trabajo; 2. La autoridad; 3. La disciplina; 4. La unidad de mando; 5. La unidad de dirección; 6. La subordinación de los intereses particulares al interés general; 7. La remuneración; 8. La centralización; 9. La jerarquía; 10. El orden; 11. La equidad; 12. La estabilidad del personal; 13. La iniciativa; 14. La unión del personal. (Fayol y Taylor, 1987)

Entre estos es posible resaltar: a) la unidad de dirección ya que todos los actores de la organización deben conocer y obrar en función de la misión que tiene la empresa, b) la subordinación del interés particular sobre el general puesto que al predominar los intereses de la empresa, c) la centralización dado que permite hallar el límite favorable de la empresa y pretende emplear de una manera más óptima a los trabajadores de acuerdo a sus facultades y finalmente el d) orden que corresponde a la necesidad de emplear adecuadamente los recursos dándole un lugar a cada proceso y persona dentro de la organización.

Para el desarrollo del trabajo se va a adoptar la perspectiva de la Teoría de los grupos de interés, atribuida a Richard Edward Freeman, "un educador, consultor y conferencista en temas de gestión de grupos de interés y ética empresarial" (Redwardfreeman.com, 2018). Para entender esta teoría es necesario definir en primera instancia que es un grupo de interés. Un stakeholder es "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (La teoria de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, 2018). Se va a adoptar esta perspectiva para el desarrollo del trabajo dado que la teoría de los grupos de interés permite comprender la

empresa como un ente plural, gracias a la relación que existe entre los diferentes agentes que intervienen en ella.

También permite entender cómo el comportamiento entre los stakeholders tiende a basarse en un contrato moral sustentado en las diferentes expectativas recíprocas que tienen los agentes y deben ser saciadas por medio de la relación empresarial, y finalmente vislumbra la ética que existe bajo la responsabilidad social (La teoría de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, 2018). Esto junto con el hecho de que la propuesta de Freeman permite estudiar como tal la gestión empresarial, hacen de esta teoría la precisa para desarrollar el proceso descriptivo que se busca en el trabajo como lo mencionan Fernández y Sanjuán en su artículo La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad:

> La teoría de la gestión de los stakeholders estudia la gestión empresarial y no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, aunque en ella laten elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda encontrar acomodo de forma natural. (Fernández y Bajo, 2012)

En materia de negocios internacionales, uno de los conceptos que más se destaca es el de inversión extranjera directa (IED ó FDI), es un método de entrada que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión aportando dinero con el fin de establecer una actividad económica y permanecer en él (Tiempo, 2010). Este término se destaca dado que es uno de los pilares del funcionamiento de la organización que se está estudiando, además trae diferentes beneficios como se menciona en el informe de 2009 de la Cepal “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”

> ...contribuye al desarrollo económico, tecnológico y social de los países aun cuando no genere grandes montos de inversión. En particular, incorpora a los trabajadores al mercado de trabajo mundial, lo que brinda nuevas fuentes de ingresos, empleos y exportaciones beneficiosas para las economías que dependen en gran medida de recursos naturales o de manufacturas de bajo valor agregado. (United Nations, 2011)

Asimismo el concepto de Joint Venture sale a relucir, como lo define la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013) a través de la Resolución No. 553 de 2013 este tipo de alianza estratégica "es un acuerdo en virtud del cual dos o más firmas se unen, combinan sus recursos, e integran parte de sus operaciones, con el fin de alcanzar determinadas metas comerciales" (Anon, 2013). Allan Gutterman explica más a fondo este concepto en su libro A Short Course in International Joint Ventures : Negotiating, Forming, and Operating the International Joint Venture (Gutterman, 2009), explicando que este tipo de alianza permite que dos o más partes colaboren en la realización de actividades comerciales específicas ya sea de bienes o servicios, teniendo la posibilidad de limitar los pasivos asociados y acceder a programas de inversión extranjera que se ofrecen los países locales. (Gutterman, 2009)

Por efectos del trabajo no solo basta con definir que es un Joint venture, sino que también es indispensable aclarar que es un área económica especial conocida por las siglas ZEE (zona económica especial) ó SEZ (Special economic zone) en inglés. El periódico español Expansión define este tipo de zonas como:

> Región geográfica dentro de un territorio que posee leyes económicas y de otro tipo que se orientan en mayor medida a una economía de libre mercado que las leyes típicas vigentes en ese país… la finalidad de este tipo de estructuras es incrementar la inversión extranjera directa en el país por parte de inversores extranjeros y con ello impulsar el

> comercio exterior, el desarrollo industrial, la competitividad de la economía y la creación de empleo en el país... abarca un amplio espectro de tipos de zonas más específicas, incluidas las zonas de libre comercio (FTZ), zonas de procesamiento de exportaciones (EPZ), zonas libres (FZ), parques industriales o estados industriales (IE), puertos libres, zonas de emprendimientos urbanos y otras. (S.L., 2018)

Es decir, las ZEE (según la Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales de México) buscan principalmente generar empleos, atraer inversión extranjera directa, generar y fortalecer las cadenas de valor locales, fomentar las exportaciones e incrementar la productividad, generando bienestar en la región donde se ubique. Junto con esto, debe ser un área delimitada geográficamente que ofrezca beneficios fiscales, régimen aduanero especial, marco regulatorio ágil, infraestructura competitiva y programas de apoyo para ser considerada ZEE (Especiales, 2017).

Es necesario tener en cuenta en materia de negocios internacionales, que existen diferentes factores que inciden en la manera como se da la relación entre las partes. El profesor y fundador de la investigación intercultural comparada, Geert Hofstede, planteó inicialmente cinco dimensiones culturales que permiten entender el comportamiento de las diferentes naciones gracias a unos patrones específicos "Las dimensiones culturales de Hofstede se han utilizado ampliamente para comprender las prácticas comerciales" (Kim, 2010). Las cinco dimensiones propuestas son: "individualism/collectivism, power distance, masculinity/femininity, uncertainty avoidance, and long-term/short-term orientation" (Hofstede Insights, 2005). Unos años después, el profesor introdujo una nueva variable llamada indulgence versus restraint.

También son pertinentes los enfoques de negociación, especialmente el enfoque ganador-ganador, puesto que su "objetivo es alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes. De

esta forma las dos quedan satisfechas cuando se cierra el acuerdo y, además, se crea un clima de confianza que abre a puerta a nuevos negocios." (García, 2004). Este enfoque es el más adecuado en cuanto a relaciones de negocios dado que genera beneficios para todas las partes involucradas en el proceso.

Finalmente es necesario definir cuatro conceptos claves que van a ser implementados a lo largo del trabajo:

A) Ventaja absoluta: este enfoque sugiere a un país especializarse en la producción de aquellos productos en los que es más eficiente que otros países, empleando los factores que le generan ventaja a un menor costo. (Lavados, 1977)

B) Ventaja comparativa: sugiere a las naciones enfocar sus recursos a producir aquel producto que le genere un menor costo de oportunidad, es decir aquel producto que tiene la producción más eficiente. (Smit, 2010)

C) Economías de escala: reflejan una forma de producción en la que, a partir de cierto nivel, al expandir la operación, disminuyen los costos operativos, es decir, a partir del punto de equilibrio, resulta más económica la producción de cada unidad. (Humphrey, 1984)

D) Proceso organizacional: es un conjunto de pasos parcialmente ordenados, que tienen en cuenta los diferentes recursos con los que cuenta una organización, ya sea capital humano, tecnología, estructura organizacional entre otros para llevar a cabo un objetivo o meta.

Todas las teorías, principios y conceptos mencionados anteriormente juegan un papel indispensable dado que permiten cumplir el objetivo de la administración (estudiar las organizaciones para llegar a comprenderlas), y además de esto, sirven como base no sólo para

contextualizar el eje temático del trabajo, sino también para facilitar la comprensión del proceso descriptivo que se desea llevar a cabo.

6. Aspectos Metodológicos

El enfoque metodológico que se asumió para el desarrollo de este trabajo fue cualitativo, dado que este tipo de metodología de investigación permite estudiar los fenómenos a profundidad y se desarrolla en ambientes naturales con tendencia al cambio permanente. Además, posibilita la identificación de las preguntas relevantes, para posteriormente redefinirlas (en caso de que sea necesario) y responderlas, junto con esto, concede interpretar los resultados a partir de la extracción de los datos. Cabe resaltar que este tipo de enfoque no se fundamenta en estadísticas ni datos matemáticos (Hernández Sampieri et al., 2014). La implementación de una óptica cualitativa permitió desarrollar preguntas antes, durante y al final de la visita empresarial a medida de que la visita avanzó surgieron más dudas y de allí parte una recolección de datos a partir de las observaciones no estructuradas y la observación directa.

La investigación cualitativa es un proceso inductivo, el cual se desarrolla de manera recurrente, facilitando el análisis de múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal, dado que es común que se presenta la necesidad de regresar a etapas previas (Hernández Sampieri et al., 2014). Además, "utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (Hernández Sampieri et al., 2014).

Se decidió implementar este tipo de enfoque investigativo dado que ayuda a suministrar información del proyecto de manera más profunda, además de esto permite una amplia interpretación y contextualización de la charla que se obtuvo gracias a la colaboración del coordinador Jorge Colonia dentro de la organización.

Se recolectó información de dos tipos de fuentes. La primera a través de empleados directamente relacionados e involucrados con Panamá Pacífico, un actor clave en el proyecto para la recolección de datos fue Jorge Colonia, esta persona es un empleado directamente relacionado e involucrado con Panamá Pacífico y es coordinador dentro de esta organización, él fue quien explicó de manera detallada los procesos y el funcionamiento de esta área económica especial. Este funcionario da una charla basado en su conocimiento y experiencias personales que ha tenido dentro de la compañía, lo cual permitió que surgieran más dudas sobre la evolución de Panamá Pacífico, las cuales fueron resueltas a lo largo de la visita por medio de manifestaciones y la interacción que se tuvo con este funcionario.

La segunda fuente de información fue de naturaleza externa tales como artículos, libros de texto y periódicos en los que se presente la organización desde una perspectiva crítica. Para poder complementar la información obtenida por medio de las grabaciones y anotaciones que se hicieron durante la visita, se adquirió esta información por medio de informes oficiales publicados por Panamá Pacífico y artículos de periódicos a nivel mundial.

Para la construcción del informe final, primero se hace un análisis de la charla dada el día la visita por Jorge Colonia, para desarrollar esto, se hace una transcripción de las grabaciones que se obtuvieron donde participan el coordinador, el jefe de Jorge Colonia y los estudiantes que querían resolver sus dudas sobre Panamá Pacífico, la transcripción de estas grabaciones dan paso

a que se realice un análisis del lenguaje, después de esto se elabora una codificación de la transcripción bajo las siguientes categorías:

Tabla 1
Clasificación de los Stakeholders

Tipo de stakeholder	Nombre	Descripción
Stakeholder interno	Empleados	Personas naturales que desempeñan un cargo con funciones específicas dentro de Panamá Pacífico a cambio de un salario.
Stakeholder interno	Directivos	Personas naturales que tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar Panamá Pacífico.
Stakeholder interno	Propietarios	Personas naturales o jurídicas que tienen dominio sobre Panamá Pacífico y contribuyen para que el proyecto pueda realizarse.
Stakeholder externo	Proveedores	Personas naturales o jurídicas que suministran bienes o servicios a Panamá Pacífico para que sea posible su funcionamiento
Stakeholder externo	Sociedad	Entorno social, económico y cultural bajo el que opera Panamá Pacífico.
Stakeholder externo	Gobierno	Ente cuyas decisiones repercuten en el entorno social, económico y cultural y por lo tanto afecta la operación y funcionamiento de Panamá Pacífico.
Stakeholder externo	Clientes	Personas naturales o jurídicas que pagan a cambio de recibir un bien o servicio por parte de Panamá Pacífico.

La clasificación de los Stakeholders se divide por segmentos y así se organiza según los criterios de interpretación a partir de la extracción de la información brindada por la organización en la charla ofrecida.

Fuente: Trabajo propio de los autores

Se implementó el enfoque cualitativo para desarrollar el trabajo dado que a partir de las fuentes de información se considera el más preciso para llevar a cabo el análisis y posterior

desarrollo del trabajo. Con base a la clasificación de los stakeholders se evalúan las grabaciones y se estudia la información.

7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados

En esta parte del trabajo se va a describir y analizar la información recolectada a través de las fuentes mencionadas anteriormente, se va a hacer énfasis en los agentes que administran Panamá Pacífico, junto con las entidades que lo conforman y también en aquellos proyectos que han generado un gran impacto en el entorno. Adicionalmente se van a tratar temas de interés como la financiación del proyecto, los requisitos que tienen las empresas para entrar a esta área económica especial, los principales objetivos del proyecto, en manejo de la infraestructura junto con algunos de los planes que se tienen para el futuro.

Como se mencionó anteriormente, Panamá Pacífico es el resultado de una relación público-privada entre London & Regional Panamá y la Agencia Panamá Pacífico, una entidad autónoma de la República de Panamá. En esta sociedad mixta, como en cualquier otra, los socios comparten beneficios y obligaciones. Por un lado, London & Regional Panamá es el desarrollador maestro es decir, es quien financia el 100% del proyecto y lo ejecuta, esto gracias a su conocimiento en materia inmobiliaria; dentro del contrato de la licitación se especificó que tiene adicionalmente derecho a comprar, arrendar y subarrendar los bienes necesarios para el desarrollo del conglomerado y es quien deber velar por el mantenimiento y conservación de los mismos.

Por otro lado, la Agencia Panamá Pacífico representa al Estado panameño y por lo mismo es quien está a cargo de la operación de la zona económica especial, establece las normas de juego y se encarga del asesoramiento a nuevos inversionistas. También es la encargada de registrar las empresas y ofrecer todo el tema de incentivos fiscales. El Estado controla por medio de Agencia Panamá Pacífico el uso de materiales peligrosos y explosivos que tienen las empresas, junto con las regulaciones ambientales. Es decir, London&Regional se encarga de la inversión y el desarrollo del plan, mientras que Agencia Panamá Pacífico es quien se ocupa de la reglamentación y buenas prácticas de las empresas. En esta relación aparecen otras figuras jurídicas, pero estas hacen el papel de clientes, invirtiendo en sus empresas y emprendimientos, pero no en el proyecto como tal.

El plan (Panamá Pacífico) fue estudiado en primera instancia por Atkins, una empresa londinense cuyo trabajo fue analizar los puntos fuertes, débiles y potenciales de la República de Panamá, a partir de esta evaluación, recomendaron las actividades que se desarrollan en la actualidad en Panamá Pacífico. Una vez se terminó ese proceso, se realizó un concurso por la licitación, el tipo de contrato que se firmó da derecho exclusivo de desarrollo por cuarenta años a London&Regional y tiene anexa la opción de prórroga por otros cuarenta años.

El plan maestro pasó a hacer parte de la ley de la República, la cual ampara todo lo relativo al área económica especial. Así pues, Panamá Pacífico funciona gracias a la Ley 41 de 2007 dado que su principal objetivo es incentivar la inversión extranjera directa. Esta Ley cuenta con beneficios migratorios, laborales e incluye también beneficios fiscales dependiendo de la actividad económica a la que se dedique la empresa. La Ley SEM (Ser Empresas Multinacionales) permite además traer un 10% de capital humano extranjero para las empresas a nivel nacional y un 15% para empresas establecidas en Panamá Pacífico. Durante la última

actualización de la Ley se acordó entre otras cosas, que el área comercial iba a aumentar siendo ahora de dos millones de metros cuadrados. El desarrollo del plan maestro se realiza por sectores y a medida que la demanda y la economía aumentan.

El conglomerado cuenta con diferentes entidades que facilitan su control y eficiencia. Cada entidad tiene determinadas funciones, existe por ejemplo, una agencia gubernamental llamada Sistema Integrado de Trámites, la cual es un organismo de Agencia Panamá Pacífico. Esta entidad cuenta con una ventanilla única, encargada de la agilización de la realización de trámites por las empresas en el área, evitando así efectuar trámites ante distintas entidades gubernamentales (App.gob.pa, 2018), y llevando registro de las empresas que operan en el área, junto con los temas migratorios, fiscales y aduaneros (APP, 2006). También hace presencia la aduana en sitio, brindando un funcionamiento 24/7, asegurando que las operaciones logísticas se puedan realizar en cualquier momento y haciendo posible la nacionalización en sitio.

Dado que Panamá Pacífico es un área económica especial y no una zona franca (puesto que se realiza más de una actividad económica), se pueden encontrar empresas de diferentes sectores. El área de Panamá Pacífico no excluye por actividades económicas lo que significa que como tal las empresas no deben cumplir con unos requisitos. Cualquier actividad económica legal puede ser realizada dentro de Panamá Pacífico, pero se incentivan dos tipos de labores: logística multimodal es decir, centro de distribuciones regionales y la manufactura de alta tecnología. El único requerimiento para acceder a los incentivos fiscales es desarrollar alguna de las dos actividades anteriormente nombradas; en caso contrario, las empresas pueden igualmente ejercer en Panamá Pacífico pero sin beneficio fiscal alguno.

En el área de importaciones y exportaciones existe una variación en el tema de incentivos, esto dado que hay una compensación para todas las áreas económicas especiales y logísticas

dentro del territorio panameño, en el que se paga solo el impuesto del capital, y el impuesto de dineros. Así que, las empresas que quieren hacer parte de este conglomerado mixto deben firmar un contrato con Panamá Pacífico, este se realiza mínimo por seis años de duración, y no fija tiempo un máximo, brindando la libertad de ejercer su actividad económica durante los cuarenta años que dura el desarrollo del proyecto o incluso más (después de que el plan maestro se desarrolle en su totalidad).

En cuanto al funcionamiento, las empresas multinacionales están presentes y se pueden encontrar organizaciones que se dedican desde la manufacturación de alta tecnología, pasando por bodegas de logística, y oficinas de trade services y back office, hasta como sede de organizaciones internacionales. 3M por ejemplo, tiene una planta de 11.000m2 donde hay productos automotrices que se fabrican exclusivamente en Panamá, además de eso en el caso de manufactura se encuentran empresas como Basf y Cemex, las cuales están haciendo mezcla de químicos para el área de los concretos, siendo esto considerado un tema de alta tecnología.

Hay otras empresas como Flavor Infusion, que elaboran sabores para la industria de las bebidas, a partir de la transformación de la materia prima el producto final queda listo para exportar a Estados Unidos sin problema. También se encuentran empresas transformadoras de eléctricos, las cuales han tenido un crecimiento potencial hasta llegar al punto de manejar transformadores en seco trifásico. Cada empresa tiene la posibilidad de trasladarse de bodega, y planta de trabajo, ajustándose a su presupuesto y nivel de producción. En tema de valor agregado y farmacia, existen empresas dedicadas al proceso de re-etiquetado y re-empacado de productos médicos bajo temperaturas controladas.

Empresas como PriceSmart están manejando su logística regional en Panamá Pacífico de forma directa. Aggreko, una transformadora de energía para las minas, ha desarrollado

generadores y circuitos eléctricos para abastecer esas áreas, está ubicada en el complejo por un tema de abastecimiento y reparación de esos equipos, al igual que Cummins, dedicada al manejo stocks a nivel regional de partes, mantenimiento y reparación de sus plantas en sus motores. Grainger por otro lado, prefiere hacer el finance human resources de sus operaciones de Estados Unidos en Panamá, siendo para esta empresa un centro de costos, dado que el desarrollo de esa actividad en Panamá Pacífico no paga impuestos, mientras que en Estados Unidos sí lo haría, al igual que lo hace Nestlé o Dell.

Es posible encontrar todo tipo de empresas, dado que las instalaciones cuentan con estándares internacionales, todas las bodegas y oficinas son clave A, es decir, están ubicadas en zonas reconocidas y consolidadas dentro del mercado de bienes raíces, por lo general se sitúan en edificios de lujo, también cuentan con un alto nivel de diseño y sistemas tecnológicos (Regency Real Estate Developers, 2018). La construcción de las bodegas por otro lado, se hace a través de licitaciones por medio de empresas especializadas en el tema, permitiendo a Panamá Pacífico alquilar las bodegas terminadas a través de contratos fijos por 15 o 20 años ofreciendo flexibilidad a las empresas en cuanto a los metros cuadrados que necesiten, además, el salario promedio en Panamá Pacífico es de 1.200 a 1.300 USD mensuales, mientras que en la ciudad de Panamá es de 650 USD lo que lo hace un atractivo para sus empleados también.

En general, los proyectos que se han generado por parte de Panamá Pacífico han sido extraordinarios, ya que dentro de esta área económica especial se han hecho planes a largo plazo pensando en la tranquilidad y comodidad de las personas que se encuentran dentro de esta zona. Para poder llevar a cabo este plan, Panamá Pacífico cuenta con cinco proyectos residenciales, uno de ellos es Woodlands, esta es una comunidad rodeada de naturaleza, cuenta con senderos y varios productos, como casas adosadas y casas unifamiliares. Igualmente esta área cuenta con

otros dos proyectos residenciales llamados River Valley y Nativa, además hay uno próximo abrir llamado Explora.

Desde el 2007, cuando este proyecto se puso en marcha se han entregado más de 600.000 viviendas, ofreciendo más de cinco sectores de diferentes rangos, esto se hace con el propósito de que sean alcanzables para todo tipo de personas ya que la idea de Panamá Pacífico es que la gente pueda trabajar y vivir dentro del área económica especial. Además de esto los edificios que ofrecen para las residencias son de fiarse ya que cuentan con la certificación inmobiliaria CBRE. Ya que la premisa de trabajar y vivir está presente en esta organización, para la comodidad de las personas que quieren estar dentro de Panamá Pacífico se les ofrece varias modalidades de transporte como buses y un metro que está en construcción en estos momentos.

En cuanto a los proyectos que se tienen para el sector de logística, Panamá Pacífico ofrece transporte multimodal, el cual funciona los 7 días de la semana las 24 horas del día, gracias a sus horarios las empresas que operan dentro de este conglomerado pueden organizar sus cargas en base a esto, asimismo cuenta con el Aeropuerto Internacional Panamá Pacífico el cual está dentro de un plan de desarrollo a futuro. También, para este sector de logística se cuenta con oficinas y bodegas, estas se alquilan a sus clientes, es decir las organizaciones que operan dentro de Panamá Pacífico y se ofrece un contrato de 15 a 20 años para el alquiler de estas.

Dentro de las características de Panamá Pacífico en cuanto a infraestructura se puede encontrar que tiene 1.400 hectáreas en total, de las cuales 400 ya han sido desarrolladas y hay otras 850 hectáreas que se tienen en proceso de desarrollo, dentro de estas hectáreas se pude evidenciar que está el aeropuerto que cuenta con un plan a futuro para mejorarlo, allí también se puede encontrar el desarrollo de 20,000 nuevas residencias y apartamentos a las cuales funcionarios y personas que trabajen fuera de Panamá Pacífico podrán tener acceso. A parte de

esto cuenta con cuenta con 650 hectáreas que son destinadas para espacios abiertos, parques y el disfrute de la naturaleza.

El objetivo de Panamá Pacífico es incentivar la inversión extranjera directa, para ello crea espacios de innovación y desarrollo, además de esto tiene permitido que el 15% de sus empleados sean extranjeros, esto se hace con la idea que gente de afuera lleve sus conocimientos hacia Panamá y ayude en sectores donde el país no es tan fuerte como por ejemplo el sector de la maquila ya que Panamá Pacífico no es una zona franca sino que es un área económica especial la cual tiene ventajas que trae consigo estabilidad económica y social.

La ventaja que tiene esta área, es que la ubicación donde se encuentra es estratégica y por esto se le puede sacar provecho en los términos de costos. Ya que su mayor virtud son los puertos, por ejemplo, el PSA alcanza hasta los 2,5 millones de TEUs y el de Balboa tiene una capacidad de 3,5 millones de TEUs, lo cual permite que se maneje un alto volumen de TEUs, esta cantidad se encuentra entre los 15 y 16 millones anuales. Igualmente, se puede encontrar con un aeropuerto y con carreteras que permiten el fácil acceso de los camiones de carga.

La proyección de la organización a futuro está enfocada a hacer más fácil acceso las operaciones logísticas que cada empresa realiza dentro de Panamá Pacífico, para llevar a cabo esto se está realizando una vía que va a conectar con el trade latinoamericana, la cual será destinada para todo lo que esté relacionado con bodegas y equipo pesado, la vía estará separada de la entrada principal, donde solo entran las personas que tienen residencias allí y también los trabajadores que operan en la zona de oficinas. Asimismo, para hacer el tema logístico más efectivo se están construyendo dos galeras nuevas que estarán listas para este año.

Otro enfoque que tiene Panamá Pacífico de proyectos en desarrollo a futuro, es el del servicio humanitario, el cual se está llevando a cabo por parte de la ONU, esta organización planea

edificar su sede principal en el conglomerado, lo cual es una gran ventaja para la zona, ya que cualquier emergencia que se presente en toda el área va a estar ubicada aquí y va a hacer que Panamá Pacífico crezca, puesto que el hecho de que una organización tan grande y de talla mundial como la ONU haga parte del área económica especial da paso a que otras organizaciones extranjeras quieran ser parte de Panamá Pacífico.

Para finalizar, cuando se decidió crear esta sociedad mixta entre London & Regional Panamá y Agencia Panamá Pacífico, se pensó en hacer un proyecto que como objetivo tuviera incentivar la inversión extranjera directa, para ello por parte de London & Regional Panamá se hizo una inversión para el desarrollo del plan a 40 años, mientras Agencia Panamá Pacífico se encarga de las regulaciones y buenas prácticas de la empresa. Esta área económica especial, está ubicada en un punto estratégico de América Latina, esto hace que sea un lugar deseable por parte de las empresas para establecerse allí, además se pueden encontrar organizaciones de todo tipo donde se les ofrece espacios adecuados para desarrollar la competitividad, como infraestructura de clase mundial, espacios recreativos y residenciales, también cuenta con senderos y parques naturales, siempre cuidando el bienestar de las personas que están dentro de este conglomerado.

8. Conclusiones

Panamá Pacífico como cualquier otra organización depende de la relación que mantiene con sus grupos de interés, y es este el factor diferenciador de este conglomerado. Dado que es una sociedad mixta y en ella actúan diferentes actores, es necesario para la organización no solo identificar y clasificar el core del negocio, sino también hace falta agrupar dichas actividades en

pro de permitir la especialización de cada uno de los agentes que en ella intervienen con el fin de determinar sus alcances y límites dentro del proceso de toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de la función que les ha sido asignada.

Los propietarios de esta área económica especial conocen bien cuáles son sus aportes para el desarrollo de la sociedad mixta, tienen una relación basada en la confianza dado que permiten que la otra parte desarrolle su función con libertad, London&Regional por un lado como ejecutor y Agencia Panamá Pacífico como ente auditor. Es posible afirmar que existe una comunicación efectiva entre las dos partes dado que conocen en totalidad las acciones, medidas o decisiones que se implementan en Panamá Pacífico, esto le brinda al conglomerado un norte seguro, o como lo llamaría Fayol, unidad de dirección.

En cuanto a la relación con los empleados, las funciones de cada uno están claras y delimitadas, por tanto todos conocen el rol que juegan en esta área económica especial, permitiendo a la organización tener un mayor control sobre el desarrollo de las actividades. Es importante resaltar que los trabajadores conocen no solo los objetivos que tiene la organización, junto con su visión y misión, sino que también son conscientes de su entorno, la situación económica del país, las condiciones sociales y las necesidades que sus clientes que se presentan. Parte del éxito en el desarrollo del plan maestro se debe a la relación que maneja Panamá Pacífico con su grupo de interés interno, dado que esto le permite coordinar las acciones de manera vertical y asegurar el cumplimiento de sus objetivos horizontalmente.

Adicionalmente, frente a la relación con su grupo de interés externo, se evidenció parte del vínculo que el conglomerado tiene con sus clientes, siendo estas las empresas que se establecen dentro del área económica especial con el objetivo de innovar y aumentar su competitividad, Panamá Pacífico recibe todo tipo de empresas, desde nuevos emprendimientos hasta

organizaciones que se encuentran en Fortune 500 y Fortune Global 2000 como 3M, Caterpillar y Cummins, lo que esta área económica especial le ofrece a sus clientes es espacios adecuados y tecnología para que las ventajas competitivas y el progreso se lleven a cabo dentro de estas entidades mediante la colaboración mutua, además dentro de Panamá Pacífico las compañías pueden tener beneficios tributarios si cumplen con dos requisitos, desarrollar manufactura de tecnología y ser centros de distribución regional.

De igual forma, hay otros clientes como las instituciones educativas que se encuentran dentro de Panamá Pacífico, estas pueden aportar a este conglomerado, pero deben cumplir con el requisito de poder satisfacer las necesidades de aprendizaje de los hijos de la comunidad residencial y empresarial, Panamá Pacífico cuenta con las infraestructura y tecnología para que estas instituciones se puedan establecer dentro de la organización, actualmente Panamá Pacífico cuenta con cinco instituciones educativas, cuatro de estas son colegios privados que ofertan educación de calidad hacia las personas que viven dentro de esta área y cuenta con una universidad tecnología que proporciona una formación beneficiosa.

Por otro lado, está la relación con la sociedad, Panamá Pacífico ha tenido un gran impacto en la comunidad ya que ha tenido proyectos extraordinarios que han ayudado a la sociedad, un proyecto que tuvo gran impacto fue el de las residencias, contando con más de 20.000 viviendas donde se ofrece comodidad y espacios de recreación donde numerosas familias no solo de los empleados de Panamá Pacífico sino también de afuera del área han podido disfrutar gracias a la accesibilidad y diversidad de residencias que brinda este conglomerado, los funcionarios de Panamá Pacífico han aprovechado las ventajas que tiene vivir y trabajar en la misma zona, además familias que no trabajan dentro de Panamá Pacífico también viven dentro de las residencias que se ofrecen por su comodidad y tranquilidad.

Finalmente, Panamá Pacífico ha impactado en la sociedad es que gracias al desarrollo de este proyecto ha generado más de 40.000 empleos, atrayendo a expatriados o extranjeros a que trabajen dentro de esta área económica especial, también generando empleos a Panameños, los proyectos que tienen que ver con operaciones logística, de manufactura y tecnologías son los que más han generado empleos, además porque la organización siempre está en constante desarrollo tiende a estar construyendo siempre algo en infraestructura lo que genera más empleos, la sociedad ha tenido gran impacto hacia Panamá Pacífico ya que cada vez las personas creen en el proyecto y les interesa establecerse dentro de esta área económica especial gracias al desarrollo sostenible que ha demostrado en los últimos once años.

Todos los factores mencionados anteriormente hacen de Panamá Pacífico un área económica especial única en su estilo, la cercanía y conocimiento que tiene con sus grupos de interés permiten que la relación de codependencia que existe entre ellos, no afecte el conglomerado, sino por el contrario le da ventaja dado que trabaja en pro de generar beneficios de manera recíproca con los agentes que afectan o se ven afectados por el desempeño del complejo.

9. Referencias

- Panamá Pacífico, una ciudad que crece dentro de Ciudad de Panamá. (2018). *Panamá Pacífico, una ciudad que crece dentro de Ciudad de Panamá*. [online] Disponible en : http://www.semana.com/contenidos-editoriales/panama-un-mundo-entre-dos-mares/articulo/panama-pacifico-una-ciudad-que-crece-dentro-de-ciudad-de-panama/553206 [Fecha de consulta 20 May 2018].

- Gonzalez, L. (2018). Informe de Gestión 2014-2017. [ebook] Panamá, p.1. Disponible en : http://www.app.gob.pa/pdf/informe_gestion.pdf [Fecha de consulta 15 May 2018].
- Bellini, L. (2015). Panamá Pacífico: Mejor agencia de la región para invertir 2015. La Prensa. [online] Disponible en : https://www.prensa.com/economia/Panama-Pacifico-Mejor-agencia-invertir_0_4233326820.html [Fecha de consulta 15 May 2018].
- Rodriguez P, M. (2018). La élite salarial se concentra en Panamá Pacífico. LA ESTRELLA DE PANAMÁ. [online] Disponible en: http://laestrella.com.pa/economia/elite-salarial-concentra-panama-pacifico/24055434 [Fecha de consulta11 May 2018].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S. and Mendoza Torres, C. (2014). Metodología de la investigación. 5th ed. México, D.F.: McGraw-Hill Education, pp.7-13.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General* (14th ed., p. 23). Librería "El Ateneo" Editorial.
- Ceballos Ramírez, A. (2004). *QUE SON LAS ORGANIZACIONES* (p. 2).
- Sociology.stanford.edu. (2018). W. Richard Scott | Sociology. [online] Recuperado de: https://sociology.stanford.edu/people/w-richard-scott [Fecha de consulta 30 May 2018].
- Scott, W. (2003). Organizations. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, pp.3-4.
- Stanford University. (2009). Memorial Resolution: Harold J. Leavitt. [online] Recuperado de: https://news.stanford.edu/news/2009/january28/memlleav-012809.html [Fecha de consulta 30 May 2018].
- Ceballos Ramírez, A. (2004). *QUE SON LAS ORGANIZACIONES* (p. 6).

- Locke, E. (1982). The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. 7th ed. Academy of Management, pp.22-23.
- Fayol, H. and Taylor, F. (1987). Administración industrial y general. 14th ed. Buenos Aires: El Ateneo, p.24
- Redwardfreeman.com. (2018). In Person » R. Edward Freeman. [online] Recuperado de: http://redwardfreeman.com/in-person/ [Fecha de consulta 30 May 2018].
- La teoria de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de la etica empresarial y de la responsabilidad social corporativa. (2018). 17th ed. p.208
- La teoria de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de la etica empresarial y de la responsabilidad social corporativa. (2018). 17th ed. p.208-209
- La teoria del stakeholder a los grupos de interes, pieza clave de la RSE, del exito empresarial y de la sostenibilidad. (2012). 6th ed. p.135.
- Tiempo, C. (2010). ¿Qué es la Inversión Extranjera Directa?. [online] Portafolio.co. Recuperado de: http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inversion-extranjera-directa-278536 [Fecha de consulta 30 May 2018].
- United, N. (2011). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010. [Santiago de Chile?]: United Nations Publications.
- Anon, (2013). [ebook] p.1. Disponible en: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/estados/RELATORIA_RESOLUCION_553_DE_21_DE_ENERO_DE_2013_DONDE_ADQUIRIR_VIVIENDA.pdf [Fecha de consulta 30 May 2018]

- Gutterman, A. S. (2009). A Short Course in International Joint Ventures : Negotiating, Forming, and Operating the International Joint Venture. Petaluma, CA: World Trade Press.
- S.L., U. (2018). Zona economica especial (ZEE). [online] Expansion.com. Disponible en: http://www.expansion.com/diccionario-economico/zona-economica-especial-zee.html [Fecha de consulta 30 May 2018].
- Especiales, A. (2017). ¿Qué es una Zona Económica Especial?. [online] gob.mx. Disponible en: https://www.gob.mx/zee/articulos/que-es-una-zona-economica-especial-89584?idiom=es [Fecha de consulta 30 May 2018].
- Yungwook, K., & Soo-Yeon, K. (2010). The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners. Journal Of Business Ethics, (4), 485. doi:10.1007/s10551-009-0095-z
- Hofstede Insights. (2005). National Culture - Hofstede Insights. [online] Disponible en: https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/ [Fecha de consulta 30 May 2018]
- Garcia, O. (2004). Negociación Internacional. p.5.
- Lavados, H. (1977). Teorias del comercio internacional. Modelos y algunas evidencias empíricas: Una revision bibliografica. 2nd ed. pp.177-179.
- Smit, A. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter’s Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. 14th ed. Southern African Business Review, pp.106-107.

- Costos y economías de escala en la intermediación financiera. (1984). Monetaria, 7(3), 249-289.
- App.gob.pa. (2018). Agencia Panamá Pacífico. [online] Disponible en: http://www.app.gob.pa/index.php?p=home [Fecha de consulta 30 May 2018].
- Regency Real Estate Developers. (2018). ¿Conoces la clasificación de tu oficina según tu tipo de negocio? | Regency Real Estate Developers. [online] Disponible en: http://regency.com.pa/conoces-la-clasificacion-de-tu-oficina-segun-tu-tipo-de-negocio/ [Fecha de consulta 30 May 2018].