

Emprendedores y desarrollo económico (2)

Beneficios de la estrategia emprendedora

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

En los últimos años ha cobrado gran importancia en todo el mundo la necesidad de fomentar la creación de nuevas empresas, por lo regular de pequeño tamaño. Ello se debe a las amplias y contundentes evidencias que han aportado varios especialistas acerca de la contribución de la estrategia emprendedora al crecimiento económico y a la generación de empleo. Por ello, para las economías latinoamericanas en general, se trata de una necesidad impostergable. La definición de las más importantes características de esta estrategia constituye el objetivo primordial de este artículo.

Palabras Clave: estrategia emprendedora, desarrollo local, calidad del empleo, fomento de emprendedores, proceso de creación de empresas, etapas del proceso emprendedor, programas de capacitación de emprendedores.

1. Introducción

De acuerdo con Méndez (2004), las políticas de desarrollo que se han puesto en práctica en América Latina durante las últimas décadas han oscilado entre la idea de incrementar la generación de riqueza (en el extremo, a cualquier costo para la sociedad) y la idea de distribuir esa riqueza para mejorar la calidad de vida de la población (en el extremo, también a cualquier costo para el resto de la sociedad).

Aun cuando el énfasis excesivo en una de esos dos enfoques genera profundas distorsiones, sus objetivos finales no son necesariamente contradictorios. Por el contrario, cada uno de ellos es necesario en el proceso de desarrollo.

En efecto, ahora se sabe que el crecimiento económico es la única forma de posibilitar la generación de riqueza en la sociedad y que el incremento de la calidad de vida de la población asegura su propia sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, un énfasis excesivo en “lo social” puede hacer olvidar que sin suficiente generación de riqueza ésta nunca podría alcanzar para distribuirla entre los miembros de la sociedad. Luego de múltiples y dolorosos experimentos socialistas fallidos, ahora también se sabe que la creación de riqueza ocurre allí

donde se favorece la inversión privada generadora de nuevos puestos de trabajo estables y de calidad.

Es preciso comprender que el proceso de desarrollo requiere inversión continuada durante un largo tiempo, lo que supone un sacrificio del consumo presente para incrementar las posibilidades de consumo futuro, así como del fomento de las inversiones privadas para incentivar las actividades empresariales creadoras de empleos productivos.

No obstante, los ciudadanos latinoamericanos han sido inducidos por gobiernos populistas de toda especie a esperar tener un alto nivel de vida sin dar mucho a cambio. En realidad, esperan obtener mejores servicios sin pagar más impuestos; tener autopistas más cuidadas sin que les suban el peaje; obtener mayores salarios sin producir más; tener un buen empleo sin capacitarse para el mismo, disfrutar de un excelente sistema de seguridad social sin pagar por él lo que realmente cuesta. Pero, en la vida real eso raramente es posible.

Cualquiera que sea la teoría económica que se analice, todas coinciden en que el desarrollo pasa ineludiblemente por la mejora de la productividad del trabajo, el ahorro y la inversión sostenida durante un largo tiempo.

Se podrán discutir los problemas de redistribución social, pero la riqueza generada en el proceso productivo debe ser suficiente para que todos los ciudadanos de un país puedan vivir dignamente.

Sin embargo, a pesar de las afiebradas ideas socialistas que han vuelto a ponerse de moda en América Latina, es un hecho mil veces comprobado que no solamente el Estado no genera riqueza, sino que su misma estructura lo dificulta, y mucho más si se propone acabar deliberadamente con el sector privado de la economía.

El pretendido crecimiento de los antiguos países comunistas europeos no sólo no se correspondía con la propaganda oficial, sino que era muy inferior a la imagen que se habían formado sus propios vecinos occidentales.

Con China a la cabeza, casi todos los países comunistas que aún quedan en el mundo han implantado reformas económicas que nuevamente vuelven a dar importancia a la actividad empresarial privada, por cuanto sus fallidos experimentos colectivistas sólo produjeron pobreza, hambruna generalizada y excesiva concentración de poder en las élites gobernantes.

Por tanto, para alcanzar el propósito de *“lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, en particular para las mujeres y los jóvenes”*, como se declara en las Metas del Milenio de la ONU, es necesario adoptar una estrategia integrada primordialmente por los siguientes componentes:

- a) Impulso de la cultura emprendedora y del proceso de creación de nuevas empresas
- b) Capacitación de potenciales emprendedores, principal clave para incrementar las potencialidades de crecimiento económico local
- a) Apoyo a las iniciativas de los emprendedores como herramienta esencial para alcanzar el crecimiento sostenido de las economías locales.

En Latinoamérica resulta urgente ayudar a construir sistemas de apoyo para el cabal aprovechamiento de la capacidad emprendedora de la población, que hagan viables las nuevas ideas de negocios, fomenten la innovación y ayuden a generar más puestos de trabajo.

Los países de América Latina presentan una alta tasa de actividad emprendedora. Sin embargo, tal actividad no se ha traducido en importantes tasas de crecimiento de las economías (Audretsch, 1998; Angelelli y Llisterri, 2003).

Ello puede deberse, como estima Gennero de Rearte (2004), a que los programas de fomento de la estrategia emprendedora no han contado con los recursos adecuados ni con los estudios necesarios para conocer los factores críticos sobre los cuales es conveniente focalizar las acciones de política pública. Tampoco han tenido la coherencia requerida para alcanzar a una masa crítica de casos que pudieran tener un impacto considerable en la economía de cada territorio.

Debido a que la estrategia emprendedora es una de las alternativas más recomendadas internacionalmente para estimular el crecimiento económico y la generación de empleo, los propósitos de este y los restantes artículos que integran esta serie del autor están dedicados precisamente a identificar:

- a) En qué consiste dicha estrategia
- b) Cuáles son los principales problemas a que se enfrenta y
- c) Cuáles opciones poseen los emprendedores para lidiar exitosamente con esos problemas sin enfrentarse a riesgos desproporcionados a sus posibilidades.

2. Beneficios de la estrategia emprendedora

Los graves problemas del mercado laboral ha provocado entre muchos latinoamericanos un creciente interés por las estrategias para generar nuevos empleos por cuenta propia, debido a que se encuentran desempleados o a que no se sienten a gusto en sus actuales empleos, tanto si su nivel educativo es bajo como si poseen grados universitarios de licenciatura o postgrado (Castillo y Chávez, 2001; Fernández, Rodríguez y Vidal, 2006).

América Latina es una región de emprendedores. De acuerdo con Vidal (2008), las ocho naciones latinoamericanas incluidas en el Reporte Global 2007 del Proyecto *Monitor Global de la Iniciativa Empresarial* (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) cuentan en promedio con 17,3% de adultos en proceso de crear una empresa o con una de reciente creación.

Ante la difícil situación laboral que afrontan, hoy día muchas personas buscan otras alternativas que les permitan acceder a una mejor posición económica a largo plazo.

Ello se debe a que la actividad emprendedora es probablemente la fuente más importante de creación de nuevas empresas, y es aún mayor si quienes las crean se encuentran desempleados o insatisfechos con su ocupación actual (Harrison y Leitch, 1996; Fletcher, 1999; Harper, 2003; Kantis, Angelelli y Mori, 2004).

De allí que tener un negocio propio se ha convertido en un deseo compartido por millones de personas en casi todos los países de América Latina, especialmente por los jóvenes, los recién graduados, las mujeres, los mayores de 40 años y quienes no poseen un alto nivel educativo.

Una parte de quienes aspiran a crear sus propios negocios percibe que es la mejor estrategia para sobrevivir y asegurarse un futuro económico próspero e independiente.

Estos emprendedores lo son por un criterio de autodefensa, debido a que no confían en que una empresa o los entes del Estado puedan ofrecerles empleos asalariados totalmente seguros.

Por tanto, crean una empresa porque eso les ofrece el mayor potencial para lograr su desarrollo personal y seguridad financiera.

Lamentablemente, para muchos emprendedores informales en la mayor parte de los casos se trata de opciones inestables con ingresos erráticos (Vainrub, 2002).

No obstante, se trata de una alternativa cuyos beneficios merecen ser considerados atentamente, al mismo tiempo que las dificultades que deben enfrentar muchos potenciales emprendedores que cifran sus esperanzas de progreso en ella.

Sólo en Estados Unidos, el impacto de la llamada “generación emprendedora” ha sido de tal magnitud que fue responsable de la creación de 3,5 millones de nuevas empresas durante el año 2000 (Centro Emprende, 2002).

Por ello, entre las recomendaciones que generalmente se formulan para disminuir

la incidencia del desempleo, el empleo formal de baja calidad y el empleo informal, para incrementar las fuentes de riqueza y, en definitiva, para acelerar el progreso económico, destaca el fomento de la creación de nuevas empresas, por lo general de pequeño tamaño (Carter, Gartner y Reynolds, 1996; Acs, *et al*, 2004; Álvarez y González, 2006; OIT, 2006a).

La literatura especializada de casi todo el mundo muestra la importante contribución que las pequeñas empresas pueden hacer para fortalecer el desempeño general de la economía.

Ello se debe a que tales empresas son consideradas las principales fuentes generadoras de empleo en casi todos los países del mundo, en gran parte porque tienden a utilizar más intensivamente la mano de obra como recurso productivo y menos la tecnología o el capital financiero (Audretsch y Thurik, 2001; Bhide, 2001; Kantis, Ishida y Komori, 2002; Bravo, Crespi y Gutiérrez, 2006; CEPAL, 2007).

En este sentido, como se muestra en la Figura N° 1, el crecimiento económico de un país depende muy estrechamente de la dinámica de creación de nuevas empresas, lo que se deriva de la capacidad emprendedora de su población adulta y de las condiciones del contexto social, económico e institucional en el que ese proceso ocurra.

Detrás del impulso emprendedor existe un elevado número de factores de naturaleza muy variada, que van desde las motivaciones personales o individuales hasta aspectos tan generales o difusos como la educación o la cultura.

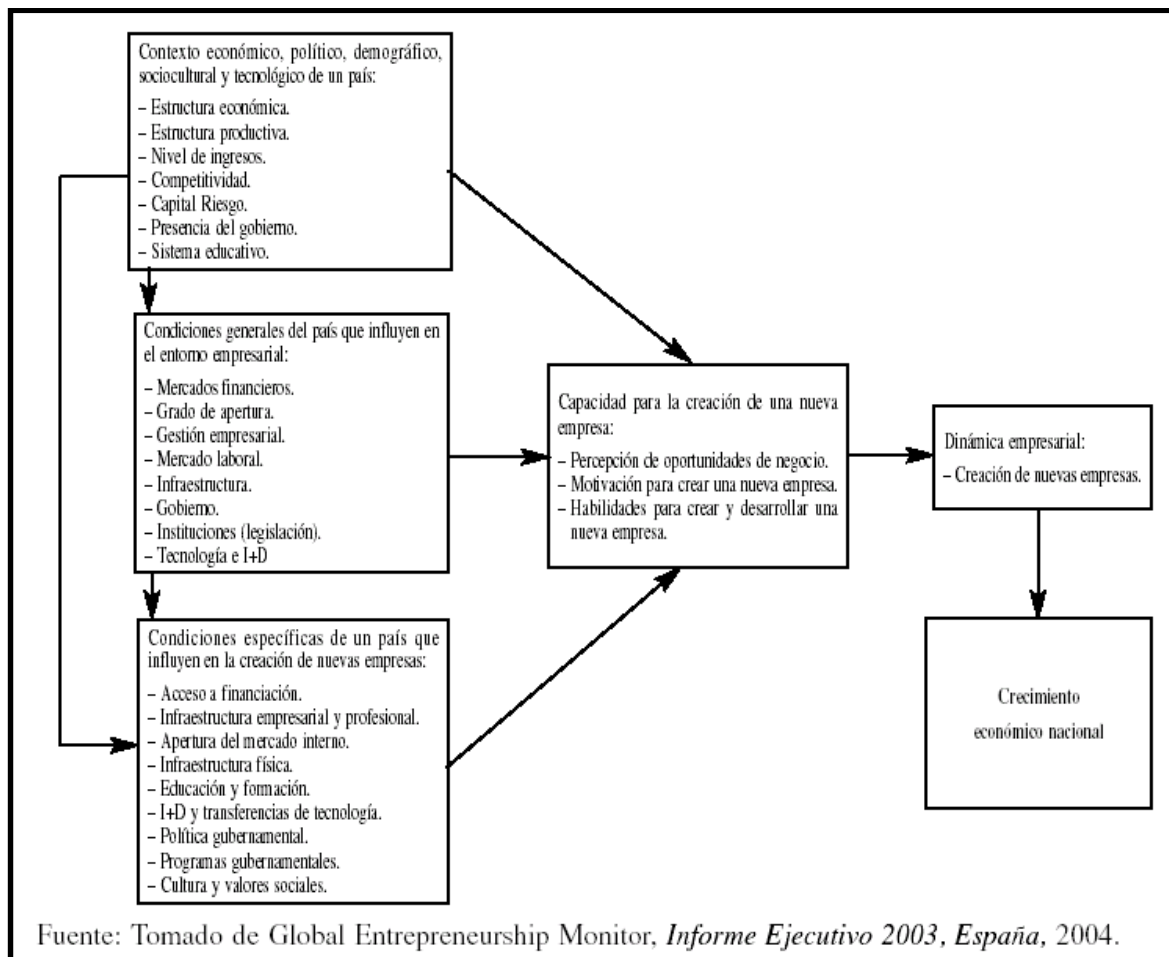
Estos factores se clasifican generalmente en dos grandes grupos. Por un lado, los factores que afectan a la actividad empresarial de manera externa; por otro, aquéllos con los que cuenta el emprendedor de manera intrínseca.

Los factores externos que afectan a la actividad empresarial, sobre los que el emprendedor, de partida, no tendría influencia para modificarlos, serían los relacionados con el contexto económico, político, demográfico y tecnológico de un país.

Respecto a los factores intrínsecos a los propios emprendedores, éstos están relacionados con las motivaciones y las características de los emprendedores.

Dentro de esta categoría se encontrarían aquellos factores relacionados con las motivaciones personales para ser empresario, la percepción de oportunidades de negocio y las habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa; y contemplarían variables como el nivel de estudios, la edad, el entorno familiar, la experiencia laboral anterior o el nivel de renta personal, entre otros.

Figura N° 1
Modelo básico de relación entre el proceso emprendedor y el crecimiento económico



La promoción de la estrategia emprendedora busca dinamizar el sector empresarial privado, por lo que en distintos países se tiende a simplificar los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas, se desarrollan programas de incubadoras empresariales y se proveen fondos de capital “semilla” para el inicio de nuevos emprendimientos (Bianchi, 1996; Peres y Stumpo, 2002; Hisrich, Peters y Shepherd, 2005; Bravo, Crespi y Gutiérrez, 2006; CEPAL, 2007; OIT, 2007).

Desarrollo económico y actividad emprendedora son dos conceptos que atraen el interés de muchos gobernantes y académicos. Ese interés ha crecido significativamente en los últimos años por cuanto ha quedado bien establecido que la actividad emprendedora favorece el desarrollo económico al impulsar el crecimiento de las empresas ya existentes y la creación de nuevos negocios

(Bridge, O'Neill y Cromie, 1998; Liedholm y Mead, 1998; Briones, 1998; Morris, 1998; Ibarra, 2000; Márquez y Gómez, 2001; Kuratko y Hodgetts, 2004; Acs y Storey, 2004; Wennekers, et al, 2005; Mueller, 2007).

Por este motivo, durante las últimas dos décadas han surgido en Latinoamérica variados programas de promoción de emprendedores, tanto en instituciones públicas como privadas, al punto de constituirse en una floreciente industria nacional que tiene como ejes a varias universidades nacionales, parques tecnológicos, fundaciones, empresas privadas y organismos del Estado.

De conformidad con Méndez (2004), el desarrollo de una cultura favorable al papel de los emprendedores es especialmente importante en aquellos países donde el contexto sociocultural no propicia la iniciativa empresarial, o incluso es particularmente hostil a ella, como ocurre en muchos países de América Latina.

Los beneficios sociales y económicos derivados de la creación de nuevas empresas se relacionan con el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales tienen que ver con la creación de empleo y riqueza social, así como con el aumento de competitividad de la economía (Prats y Angelelli, 2005).

Como se muestra en la Tabla N° 1, los objetivos de largo alcance de la estrategia emprendedora consisten en acelerar el crecimiento económico, aumentar el empleo, fortalecer y diversificar el sector productivo, desarrollar sectores estratégicos, reducir la pobreza o aumentar la inclusión social.

Se trata de objetivos que pueden lograrse a mediano y largo plazo (5 a 10 años) y benefician tanto a la población en general como a la población adulta motivada para emprender y a las empresas ya establecidas.

Por otra parte, los objetivos de corto plazo pueden generar beneficios diferenciales según el segmento de la población al que vayan dirigidos. Por una parte, la difusión de la cultura emprendedora es un objetivo que beneficia a la población en general.

El fomento de la creación de empresas es un objetivo específico dirigido principalmente al segmento de la población adulta que posee la motivación requerida para emprender un nuevo negocio, mientras que el fomento de la supervivencia y crecimiento es el objetivo específico orientado a beneficiar las nuevas empresas ya establecidas.

Las nuevas empresas creadas por los emprendedores por lo general son pequeñas, debido a la facilidad con que se pueden crear. Ello explica que en la mayoría de los países sean precisamente las pequeñas empresas las que dominen abiertamente tanto la estructura empresarial como la dinámica de

creación de nuevos puestos de trabajo (Pallares Villegas, 1996; Reynolds y White, 1997; Ruano Pardo, 2001; Reynolds *et al.*, 2004; Acs y Armington, 2004).

Tabla N° 1
Objetivos de la estrategia emprendedora

Población meta	Objetivos de corto plazo (3 a 4 años)	Objetivo de mediano y largo plazo (5 a 10 años)
Población en general	Difundir la cultura emprendedora Indicador: Porcentaje de la población con motivación y competencias para crear empresas	<ul style="list-style-type: none">• acelerar el crecimiento económico• aumentar el empleo• fortalecer y diversificar el sector productivo• desarrollar sectores estratégicos• reducir la pobreza• aumentar la inclusión social
Población adulta con motivación emprendedora	Fomentar la creación de empresas Indicadores: tasa de creación de empresas; duración del proceso de creación de empresas; porcentaje de nuevas empresas de un sector determinado	
Empresas de reciente creación	Favorecer la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas Indicadores: tasa de mortalidad de las empresas nuevas; porcentaje de nuevas empresas dinámicas	

FUENTE: Prats, J. y P. Angelelli (2005). *Fomento de la Actividad Emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la Formulación de Proyectos*. Washington D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible.

Los beneficios económicos y sociales asociados a la creación de nuevas empresas, así como los avances logrados en la comprensión del proceso emprendedor, motivaron a que en 1994 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobara de manera unánime una Resolución recomendando la promoción de emprendedores y la creación de nuevas empresas en todos los países.

Más recientemente, el Programa Global de Empleo impulsado por la Organización Internacional del Trabajo define el desarrollo de la cultura y la iniciativa empresarial, la creación de nuevas empresas y su expansión, como estrategias esenciales para el éxito de las políticas de empleo (OIT, 2007).

Las iniciativas en este sentido suelen incluir un conjunto articulado de acciones destinadas a operar sobre planos tales como el de la cultura, el sistema educativo y las competencias emprendedoras, la promoción de redes empresariales de apoyo y el financiamiento de nuevas empresas, entre otras (Audretsh y Thurik, 2001).

En el ámbito internacional, Estados Unidos ha sido pionero en el fomento de estos objetivos de la estrategia emprendedora. Las llamadas *Compañías de Inversión en Pequeños Negocios* (SBIC, por sus siglas en inglés), creadas desde 1958, proveen capital de riesgo, préstamos de largo plazo y asistencia de expertos a los nuevos emprendedores.

Asimismo, los *Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios* (SBDC) proveen apoyo a potenciales emprendedores previo al lanzamiento de sus empresas a través de redes con las universidades, y el *Programa de Investigación en Innovación de Pequeños Negocios* (SBIR) promueve en particular los emprendimientos innovadores (Cowling, 1998; Thurik y Wennekens, 2004; Van Stel y Storey, 2004; Reynolds, *et al*, 2005).

De acuerdo con Thurik y Wennekens (2004), en Europa también se han puesto en marcha diferentes programas orientados a la promoción de nuevos emprendedores. El objetivo de esos programas es contribuir a la identificación, análisis, validación y difusión de buenas prácticas para la creación de empresas innovadoras.

Por lo general, tales programas incluyen la incubación de empresas, el fomento de la cultura emprendedora y la capacitación de nuevos emprendedores, el desarrollo de programas con universidades, la tutoría de proyectos de nuevas empresas, la facilitación del acceso a información y a capital de riesgo, servicios de orientación y asesoramiento a nuevos emprendedores en temas de gestión y apoyo financiero.

3. La estrategia emprendedora en América Latina

En el escenario internacional, el dinamismo emprendedor es objeto de comparaciones anuales en el marco del Proyecto Monitor Global de la Actividad Emprendedora (GEM, por sus siglas en inglés), el proyecto de investigación más ambicioso que existe sobre el fenómeno de los emprendedores y la creación de nuevas empresas (Reynolds, *et al*, 2005).

Este proyecto se inició en 1999 bajo la dirección y coordinación de la Escuela de Negocios Babson, de Estados Unidos, y de la Escuela de Negocios de Londres, con la incorporación de 40 países de todo el mundo.

Su objetivo principal es el cálculo de un índice de actividad emprendedora, conocido como Índice TEA (*Total Entrepreneurial Activity*), así como al estudio de su influencia en el crecimiento de las economías de los países participantes y a proporcionar información detallada sobre el panorama emprendedor en el ámbito

internacional.

El Índice TEA calcula el porcentaje de individuos adultos (18 a 64 años) que están directamente involucrados en la creación o gestión de una nueva empresa. Este índice es publicado anualmente en el Reporte del Monitor Global de Actividad Emprendedora (GEM), el cual se viene produciendo desde 1999 y cubre varios países de la región latinoamericana.

El Proyecto GEM estima el nivel de actividad emprendedora temprana combinando las proporciones de *emprendedores nacientes* y *emprendedores dueños de nuevas empresas* respecto al total de la población adulta de un país.

Para ese estudio, los emprendedores nacientes son aquellos individuos entre 18 y 64 años que han tomado alguna acción para crear una nueva empresa durante el último año, esperando ser dueños de todo o parte de la misma y no habiendo pagado sueldos por más de tres meses.

Los emprendedores dueños de nuevas empresas son individuos que ya han pagado sueldos y salarios por más de tres meses, pero por menos de 42 meses.

Estas dos mediciones proveen diferente información sobre el panorama emprendedor, ya que los nuevos emprendimientos indican el dinamismo emprendedor en un país y los negocios ya establecidos muestran la proporción de población involucrada en manejar empresas que ya han probado ser sostenibles.

Los resultados de esta investigación se difunden anualmente a través de un Reporte Global que proporciona información detallada sobre el panorama internacional del proceso emprendedor.

Por su carácter internacional, ya que es el mayor estudio científico realizado para la comprensión del fenómeno de la creación de empresas, la información recopilada en esos Reportes constituye una valiosa herramienta para los investigadores de todo el mundo.

Bustamente (2004) afirma que los resultados del Proyecto GEM han venido confirmando que el aspecto clave de la estrategia emprendedora es el dinamismo que ella induce en la economía.

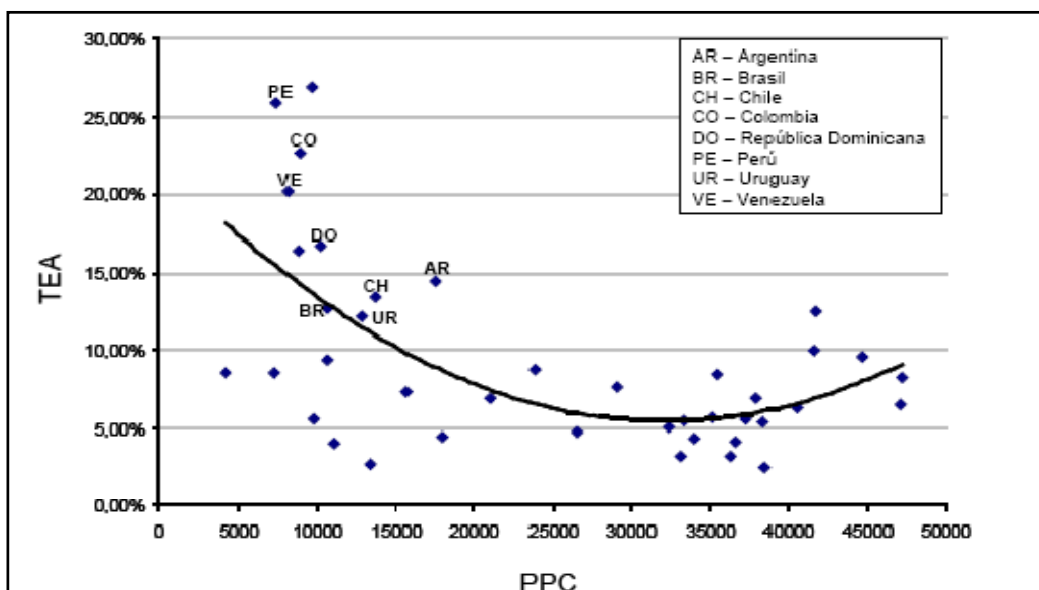
Este dinamismo implica la permanente regeneración de los negocios de un país, lo que le permite estar mejor posicionado para competir en el mundo globalizado actual.

La relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico es compleja y ambos elementos se combinan en un “círculo virtuoso” en el que ella contribuye al crecimiento económico y la riqueza de las naciones contribuye al

surgimiento de nuevos emprendimientos.

De conformidad con Vidal (2008), la relación entre el PBI per cápita y la actividad emprendedora presenta una curva en forma de U, tal como se muestra en la Figura N° 2.

Figura N° 2
Relación entre la actividad emprendedora y el nivel de riqueza de los países incluidos en el Proyecto GEM



FUENTE: Vidal, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos? En: *Universia. Revista de la Universidad de Georgetown*. Vol. 2, N° 2, pp. 126 – 139.

Esta relación obedece a que en los países con bajos niveles de ingreso el sector emprendedor brinda oportunidades de empleo y posibilidades de creación de nuevos mercados.

A medida que el ingreso per cápita se incrementa, la aparición de nuevas tecnologías, la industrialización y el surgimiento de economías de escala favorecen la creación de empresas más grandes para satisfacer la creciente demanda de mercados en desarrollo, y así se incrementa su papel relativo en la economía.

Al mismo tiempo, el número de nuevas empresas decrece a medida que una mayor cantidad de personas encuentra empleos estables.

Finalmente, mientras se experimenta un incremento en el ingreso, el papel jugado

por el sector emprendedor vuelve a crecer y más personas cuentan con los recursos para comenzar nuevos emprendimientos en un entorno económico que permite el mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio, ya que los altos niveles de ingresos y un acelerado desarrollo de la tecnología proporcionan mayores ventajas competitivas.

No obstante, aun cuando se reconoce ampliamente que la estrategia emprendedora posee innegables beneficios, también se ha señalado que, por lo regular, la creación de pequeñas empresas se enfrenta a numerosas deficiencias internas y obstáculos externos (Méndez, 2004).

Tales deficiencias limitan el acceso de las pequeñas empresas tanto a los mercados como al desarrollo tecnológico, por lo que su tasa de sobrevivencia es mucho más baja que la de las grandes empresas, las cuales sin duda tienen mayor capacidad financiera para sortear las dificultades que enfrentan.

Esto explica que, aun cuando en América Latina muchas personas emprenden nuevos negocios cada año, hecho que convierte a la región en una de las más emprendedoras del mundo, muy pocos de esos negocios logran sobrevivir y mantenerse en el tiempo de manera exitosa.

De hecho, en todos los países latinoamericanos comprendidos en el Reporte GEM 2007 la proporción de emprendedores supera la de empresarios establecidos; es decir, son más quienes inician una nueva empresa que quienes logran mantener la que crearon un tiempo atrás.

A partir de los datos suministrados por el Proyecto GEM en su edición del año 2007 se deriva que, en el promedio mundial, existen 0,84 empresarios establecidos por cada emprendedor, es decir, que ha logrado mantener sus negocios productivamente por más de tres años y medio.

Mientras tanto, en América Latina el promedio es de 0,56 empresarios establecidos por cada nuevo emprendedor. Esto demuestra que, a pesar de contar con una alta actividad emprendedora, Latinoamérica tiene dificultades para que las empresas se mantengan en el tiempo siendo competitivas. Diversos elementos pueden estar causando esta situación en Latinoamérica.

Desde el punto de vista del emprendedor, la formación empresarial puede ser inadecuada o insuficiente, de manera que los esfuerzos por adquirir los conocimientos y herramientas gerenciales que se adapten a los retos que implican la creación y gerencia de una empresa puede ser un modo de contribuir con el mejoramiento de la probabilidad de éxito en la carrera emprendedora.

Desde el punto de vista del entorno, las políticas y regulaciones pueden afectar la actividad empresarial, de modo que una estrategia de apoyo al fortalecimiento

empresarial desde el sector público puede favorecer la sostenibilidad de las empresas latinoamericanas.

Otro elemento tiene que ver con las motivaciones que impulsan a los emprendedores a tomar la decisión de llevar adelante un negocio propio.

En este sentido, en América Latina la motivación por necesidad de los emprendedores es más elevada que en otras regiones del mundo, por lo que ellos se enfrentan a mayores escollos que quienes lo hacen a causa de haber identificado una oportunidad de negocio.

Por ello, tener tasas elevadas de emprendimiento no es condición suficiente para contar con una amplia base de empresas establecidas, ya que el volumen de actividad emprendedora no está necesariamente asociado con una matriz empresarial robusta y sostenible.

En realidad, las iniciativas emprendedoras en la región enfrentan variadas dificultades para mantenerse en el tiempo siendo competitivas, por lo que su supervivencia a mediano plazo no es segura para una gran parte de ellas (Fernández, Rodríguez y Vidal, 2006).

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) anualmente realiza un seguimiento a diferentes indicadores que configuran el entorno para favorecer la competitividad de los países, así como la capacidad intrínseca de las empresas para desarrollar ventajas competitivas (Vidal, 2008).

El estudio global del WEF para el año 2007 arroja dos indicadores: el de competitividad en los negocios y el de competitividad para el crecimiento. Este último indicador integra una serie de variables asociadas con el entorno para hacer negocios.

De acuerdo con ese estudio, los países con mayores niveles de competitividad presentan niveles inferiores de actividad emprendedora que aquellos cuyo índice de competitividad es menor. Este comportamiento se asemeja a una curva en forma de “J” invertida, como se aprecia en la Figura N° 3.

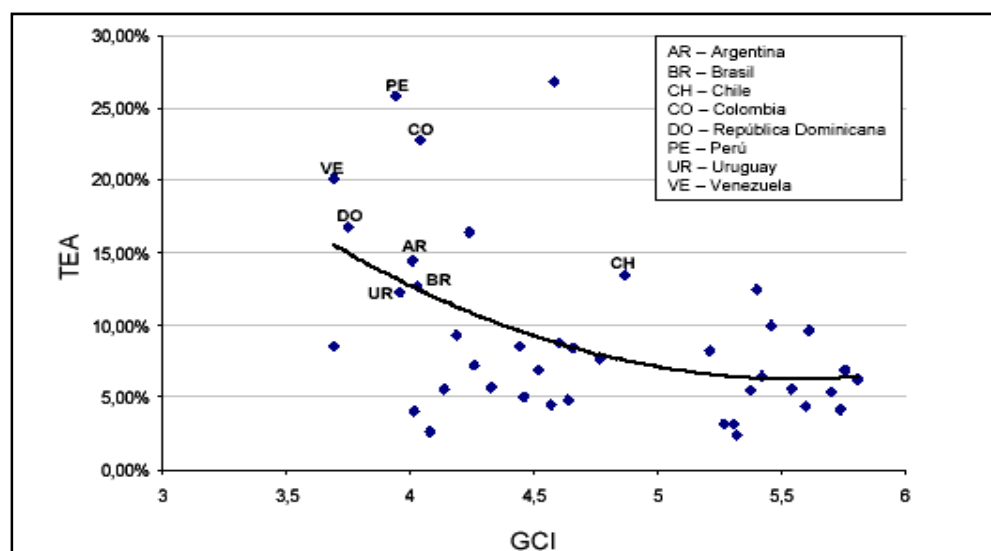
Es posible suponer que los países más competitivos ofrecen entornos y condiciones más favorables que se traducirían en incentivos para la creación de nuevas empresas.

No obstante, es necesario tomar en cuenta que la sostenibilidad y capacidad competitiva de esas nuevas empresas pueden verse afectadas en entornos adversos, como ocurre en muchos países latinoamericanos.

En efecto, la proporción de empresarios propietarios de negocios establecidos en

América Latina con antigüedad superior a los tres años y medio es significativamente inferior a la de emprendedores de iniciativas tempranas.

Figura N° 3
Relación entre la actividad emprendedora y el nivel de competitividad de los países



FUENTE: Vidal, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos? En: *Universia. Revista de la Universidad de Georgetown*. Vol. 2, N° 2, pp. 126 – 139.

Por otro lado, las economías altamente competitivas ofrecen mayores opciones de empleo estable y bien remunerado, así como una calidad de vida comparativamente superior a la ofrecida por países menos competitivos.

De esta manera, los incentivos para crear empresas por necesidad son inferiores en dichas economías que los ofrecidos en otras con ambientes más hostiles al desarrollo de nuevos negocios.

Aunque la estrategia emprendedora en Latinoamérica presenta un mediano nivel de desarrollo, la volatilidad de sus economías, la deficiente distribución del ingreso y la debilidad institucional que posee la mayoría de los países de la región crean un peculiar contexto para la actividad emprendedora.

Ese contexto está caracterizado por los siguientes rasgos generales (Vidal, 2008):

- ✓ Ineficientes políticas públicas para promover el surgimiento de nuevos emprendimientos sostenibles y competitivos
- ✓ Alto índice de emprendedores impulsados por necesidad. Más del 35% de

los emprendedores de la región están motivados por necesidad, cifra diferente a lo que se observa en el resto del mundo

- ✓ Limitado acceso al mercado de capitales, hay una mayor percepción de riesgo y las tasas de interés son muy altas
- ✓ Difícil acceso a información y tecnologías apropiadas
- ✓ Restricciones institucionales muy fuertes para la actividad emprendedora
- ✓ Restricciones de gerencia, lo que se traduce en la necesidad de gestionar capacidades y entrenamiento.

El caso de Chile destaca por ofrecer la evaluación más favorable de la región en cuatro de los cinco indicadores de competitividad de las empresas analizados en el marco del reporte del Proyecto GEM correspondiente al año 2007.

Mientras tanto, Venezuela acumula la mayor cantidad de retos empresariales de la región para el desarrollo de su posición competitiva, ya que es el país, de acuerdo con Vidal (2008), que posee la peor calificación en cinco de los siete indicadores de calidad del entorno institucional para hacer negocios en América Latina, como se muestra en la Tabla N° 2.

La existencia de notables dificultades que deben afrontar las pequeñas empresas para sobrevivir a mediano plazo (unos 5 años) ha llevado a algunos especialistas a poner en duda su potencial de generación de empleo, llegando incluso a señalar que se trata de un mito (véase, por ejemplo, Audretsch & Fritsch, 2002; Wenekers *et al*, 2005; Van Stel, Carree & Thurik, 2005; Torres, 2006; Pérez Prieto, 2007).

Ciertamente, este sector empresarial es el que posee la mayor proporción de empresas fracasadas. En promedio, de acuerdo con Serrano (2004), el 80% de las pequeñas empresas de los países desarrollados fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. En los países menos desarrollados la situación es peor, ya que entre un 50 y un 75% deja de existir durante los primeros tres años de actividad.

Igualmente, la calidad del empleo generado en las pequeñas empresas es mucho menor que en las grandes empresas, dado que sus trabajadores no gozan de planes de jubilación, de servicios asistenciales eficientes, de paquetes contractuales atractivos, ni de condiciones de higiene y seguridad adecuadas, entre otras características.

A pesar de la gran diversidad de bienes y servicios que proporcionan a la población, las pequeñas empresas generan empleo de baja productividad y son muy vulnerables a las fluctuaciones macroeconómicas y a la competencia internacional. Por tanto, su contribución al crecimiento económico efectivo de un país no es muy alta.

Tabla N° 2
Indicadores de competitividad de las empresas de América Latina

Variable	Descripción	Promedio global*	Promedio LA*1	País con evaluación más favorable	País con evaluación menos favorable
Sofisticación de procesos	Grado en que la producción incorpora los mejores y más eficientes procesos	3,80	3,77	Chile (4,80)	Venezuela y República Dominicana (3,20)
Naturaleza de las ventajas competitivas	Grado en que la competitividad de las empresas depende de productos y procesos diferenciados, más allá del costo de los recursos naturales	3,60	3,01	Colombia y Chile (3,50)	Argentina (2,40)
Presencia de valor agregado	Medida en que las compañías exportadoras están involucradas en diseño de productos, mercadeo, logística y servicio postventa, más allá de la extracción o producción de recursos	3,80	3,18	Colombia (3,90)	Venezuela (2,10)
Orientación al cliente	Grado de sofisticación del trato al cliente y los esfuerzos por retenerlo	4,60	4,54	Colombia y Chile (5,00)	Venezuela (3,90)
Compensación por incentivos	Medida en la que la compensación de la gerencia incorpora bonos y acciones	4,10	4,35	Chile (4,90)	Uruguay (3,90)

FUENTE: Vidal, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos? En: *Universia. Revista de la Universidad de Georgetown*. Vol. 2, N° 2, pp. 126 – 139.

De allí que no se haya podido encontrar una fuerte relación entre el aumento del número de pequeñas empresas y el crecimiento económico nacional, por cuanto este segmento es característico de las economías de crecimiento rápido, pero no una causa de su rápido crecimiento.

Pero esos resultados no niegan que sea en las pequeñas empresas en donde se genera anualmente la mayor proporción de empleos formalmente constituidos. Lo que sí prueba es que las pequeñas empresas, cuyo relativo atraso tecnológico y gerencial implica un menor dinamismo económico, son mucho más vulnerables a las condiciones altamente competitivas de los mercados actuales.

4. Comentarios finales

La experiencia internacional muestra claramente que la estrategia emprendedora puede cumplir un papel auxiliar relevante en el proceso de generación de puestos de trabajo, distribuidos principalmente en pequeñas empresas.

No se puede negar que muchas empresas nuevas y de pequeño tamaño no logran sobrevivir mucho tiempo. Pero las que sobreviven llegan a ser bastante eficientes, capaces de crecer y, a menudo, de innovar tecnológicamente.

De hecho, la mayoría de las grandes empresas actuales se iniciaron como empresas relativamente pequeñas.

Obviamente, como afirma Méndez (2004), para que las pequeñas empresas se hayan mantenido como el sector que genera la mayor proporción de empleo en el mundo, la *tasa de creación de nuevas empresas* de este tipo debe haber sido más alta que la *tasa de fracaso*, como ciertamente ocurre, por lo que el balance entre destrucción y creación de puestos de trabajo es favorable a este segmento empresarial.

En una evaluación global del papel de estas empresas, la elevada tasa de entrada y salida que las caracteriza en la mayoría de las economías no parece tener consecuencias evidentes sobre su funcionalidad en el proceso global de creación de nuevos puestos de trabajo, que es positivo para este segmento.

Además, las pequeñas empresas han sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para quienes buscan integrarse al mercado de trabajo, más aún si se considera que su costo de capital para crear un empleo adicional es inferior al de la gran empresa, al usar la mano de obra por capital invertido de forma más intensiva.

Por ello, aunque las pequeñas empresas no tienen la capacidad de incidir notablemente en la disminución de la pobreza, su crecimiento sí puede contribuir a evitar que dichos niveles aumenten.

Precisamente por eso en años recientes han florecido con mayor ímpetu los esfuerzos orientados al fomento de nuevos emprendedores desde diferentes instituciones públicas y privadas.

Es claro, sin embargo, que las pequeñas empresas sólo pueden aumentar su capacidad de participación en el crecimiento económico nacional si son capaces de incrementar su competitividad.

Este objetivo ciertamente no es fácil de alcanzar bajo las reglas de la economía

industrial, pero se facilita enormemente si la estrategia emprendedora aprovecha sagazmente las ventajas que ahora proporcionan las reglas de la llamada “nueva economía” de la sociedad de la información, cuyo análisis se realiza en el siguiente artículo de esta serie del autor.

Bibliografía recomendada

- ACS, Z. J. *et al* (2004). *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*. Babson College and London Business School
- ACS, Z. J. & D. J. STOREY (2004). Introduction: Entrepreneurship and Economic Development. En: *Regional Studies*, vol. 38, pp. 871-877.
- ACS, Z. J. & C. ARMINGTON (2004). *Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities*. Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute for Research, # 1304.
- ALVAREZ, J. A. y O. GONZALEZ (2006). Creación de Empresas, Crecimiento Económico y Empleo en las Regiones Españolas. En: *Economía Industrial*, vol. 362, pp. 177-188.
- ANGELELLI, P. y J. J. LLISTERRI (2003). *El BID y la Promoción de la Empresarialidad: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para Nuevos Programas*. Washington, D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo.
- ASÍS, A. de *et al.*, (2000). *Las Microempresas como Agentes de Desarrollo en el Sur*. Madrid; CIDEAL.
- AUDRETSCH, D. B. (1998). *The Economic Role of Small-and Medium-Sized Enterprises: The United States*. Taller del Banco Mundial sobre la pequeña y mediana empresa (11 y 12 de junio de 1998), Washington, D.C.
- AUDRETSCH, D. y R. THURIK (2001). *Linking Entrepreneurship to Growth*. Paris; OECD, Directorate for Science, Technology and Industry.
- AUDRETSCH, D. B. y M. FRITSCH (2002). Growth Regimes over Time and Space. *Regional Studies*, 36 (2), 113-124.
- BHIDÉ, A. (2001). *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. Ciudad de México; Mc. Graw Hill.
- BIANCHI, P. (1996). *Nuevo Enfoque en el Diseño de Políticas para las Pequeñas Empresas. Aprendiendo de la Experiencia Europea*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). Documento de Trabajo N° 72. Publicación de las Naciones Unidas.

- BID (1996). *Estrategia de Desarrollo Empresarial, Informe Intermedio*. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- ___ (2004). *El Nuevo Rostro Empresarial: Indagación sobre el Empresariado Juvenil en América Latina y el Caribe*. Bogotá; Banco Interamericano de Desarrollo, Editorial Alfa Omega.
- BRAVO D., G. CRESPI e I. GUTIÉRREZ (2006). *Desarrollo se Escribe con Pyme: El Caso Chileno*. Santiago de Chile; FUNDES.
- BRIDGE, S., K. O'NEILL y S. CROMIE. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London; MacMillan Business.
- BRIONES C. (1998). *Microempresa y Transformación Productiva*. San Salvador; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- BUSTAMANTE, J. C. (2004). Crecimiento Económico, Nuevos negocios y Actividad Emprendedora. En: *Visión Gerencial*; Año 3, N° 1, Vol. 3 (Enero – Junio), pp. 3-15.
- CASTILLO, G. y H. E. BONILLA (2000). *Características, Problemática e Importancia de la Micro y la Pequeña Empresa en el Sector Informal de la Economía*. San José de Costa Rica; Organización Internacional del Trabajo (OIT), PRONAMYPE, PROMICRO.
- CASTILLO, G. y L. F. CHÁVEZ (2001). *Pequeñas Empresas: Una Oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*. San José de Costa Rica, FUNDES.
- CARTER, N.; W. GARTNER y P. REYNOLDS (1996). Exploring Start-up Event Sequences. En: *Journal of Business Venturing*, 11: 151-166.
- CARPINTERO, S. (1998). *Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina, El Microcrédito como la Gran Esperanza del Siglo XXI*. Bilbao; Ediciones Deusto.
- CENTRO EMPRENDE. (2001). Guía para Emprendedores con Futuro. Disponible en: www.centroemprende.com
- CEPAL (2007): *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2007*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Publicación de las Naciones Unidas.
- CORRAL, A. et al (2007). *Contribución de las Empresas a los Objetivos del Milenio en Latinoamérica*. Washington; Banco Interamericano de Desarrollo – Fundación Ikei.
- COWLING, M. (1998). *The Entrepreneurial Society*. Coventry; The Centre for Small & Medium Sized Enterprises. Warwick Business School, University of Warwick, Working Paper N° 56.

- FLETCHER, M. (1999). *Promoting Business Star-ups: a New Strategic Formula*. Glasgow; University of Strathclyde.
- FERNÁNDEZ, F., A. RODRÍGUEZ y R. VIDAL (2006). *GEM. Informe ejecutivo Venezuela 2005*. Caracas; Centro de Emprendedores del IESA.
- FRITSCH, M. y MUELLER, P. (2004). Effects of New Business Formation on Regional Development Over Time. In: *Regional Studies*, vol. 38, pp. 961-975.
- GENNERO DE REARTE, A. (Comp.) (2004). *El Proceso de Creación de Empresas en Argentina. Factores Determinantes y Diferencias Espaciales*. Mar del Plata; Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- GONZÁLEZ ALVARADO, T. E. (2005). Problemas en la Definición de Microempresa. En: *Revista Venezolana de Gerencia*; Vol.10, N° 31 (septiembre).
- GREBEL, T., A. PYKA y H. HANUSCH (2001). An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship. In: *Industry and innovation*, vol. 10 (4), pp. 493-514.
- HARPER, P. (2003). *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. New York; Routine
- HARRISON, R. y C. LEITCH (1996). Whatever you hit call the Target: An Alternative Approach to Small Business Policy. En: Danson, M. (ed) *Small Firm Formation and Regional Economic Development*, Routledge, pp. 223-247.
- HISRICH, R., M. PETERS y D. SHEPHERD (2005). *Entrepreneurship*. Madrid; Mc. Graw Hill.
- IBARRA, E. (2000). *Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial*. México; Prentice Hall.
- KANTIS, H., M. ISHIDA y M. KOMORI (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- KANTIS, H., P. ANGELELLI y V. MORI (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. (2004). *Entrepreneurship*. Thompson, South Western; 6th edition.
- LIEDHOLM, C. y D. MEAD (1998). *Small Enterprises and Economic Development: The Dynamics of Microenterprises*. Routledge.

- LUNDSTRÖM, A. y L. STEVENSON (2002). *On the Road to Entrepreneurship Policy*. Swedish Foundation for Small Business Research, vol. 1. Estocolmo.
- MALONEY, W. F. (1999). Self Employment and Labor Turnover in Developing Countries: Cross-Country Evidence. En: Devarajan S., F.Halsey Rogers and L. Squire (eds.) *World Bank Economist's Forum*. Washington, D.C.; World Bank.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, F. (1998). Importancia de la PYME en la Economía Nacional. Necesidad de una Política de Apoyo Especifica. En: *Información Comercial Española*, N° 771, junio, pp. 9-14.
- MARQUEZ, P y GOMEZ, H. (2001). *Microempresas: Alianzas para el Éxito*. Caracas; Ediciones del IESA.
- MÉNDEZ, J. L. (2004). *Modelos de Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Local. Dirección de Investigación y Documentación.
- _____ (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.
- MOTTA, J. y S. ROITTER (1999). Nuevas Empresas y Creación de Empleo. En: *Informe de Coyuntura*, N° 71. 1999.
- MORRIS, M. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals Organizations and Societies*. Quorum Books, Westport, CT.
- MUELLER, P. (2007). Exploiting Entrepreneurial Opportunities: The Impact of Entrepreneurship on Growth. In: *Small Business Economics*, 28, pp. 355-362.
- NECK, Philip (1997). *Desarrollo de Pequeñas Empresas. Políticas y Programas*. México; Limusa.
- OCDE (2001). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. Paris; Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.
- OIT (2006a). *Empleo y Desarrollo Humano en el Tercer Milenio. Avances y Retrocesos*. Ginebra; Publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo.
- _____ (2006b). *Tendencias del Empleo en el Mundo*. Ginebra; Publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo.
- _____ (2007): *Panorama laboral de América Latina 2006*. Lima; Organización Internacional del Trabajo; Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

- ____ (2008): *Panorama Laboral de América Latina 2007*, Lima; Organización Internacional del Trabajo; Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- PALLARES VILLEGAS, Z. (1996). *La Mediana y Pequeña Empresa Frente al Mundo*. Bogotá; ACOPI.
- PÉREZ PRIETO, M. E. (2007). Consideraciones Teóricas para el Análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas como Fuente de Generación de Empleo. En: *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol.12 N° 39 (septiembre).
- PERES, W. & G. STUMPO (2000). Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model. In: *World Development* 28(9): 1643-1655.
- _____ (coords.) (2002). *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*. México; Siglo XXI.
- PRATS, J. (1999). Contadores y Hacedores de Historia. Emprendedores y Emprendedorismo en la Teoría del Desarrollo". [en línea] *Instituciones y Desarrollo*. (1999), 3. Disponible en: <http://iigov.org/revista/re03>
- PRATS, J. y P. ANGELELLI (2005). *Fomento de la Actividad Emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la Formulación de Proyectos*. Washington D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible.
- REYNOLDS, P. y S. WHITE (1997). *The Entrepreneurial Process. Economic Growth, Men, Women and Minorities*. Westport; Quorum Books.
- REYNOLDS, P. M. et al. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor 2003*. London; Executive Report. Babson College/London Business School. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org>
- REYNOLDS, P. M. et al. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics* 24, 205–231.
- RUANO PARDO, S. (2001). PYME y Grandes Empresas: Características Diferenciales Frente a la Creación y Destrucción de Empleo. En: *Papeles de Economía Española*, N° 89-90, pp. 364 – 384.
- SANTARELLI, E. y VIVARELLI, M. (2006). Entrepreneurship and the process of firms: entry, survival and growth. In: *IZA Discussion Paper*, Series, IZA DP No. 2475.
- THURIK, R. y S. WENNEKERS (2004). Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, N° 1. pp. 140-149.

- TORRES, M. (2006). *Microempresa, Pobreza y Empleo en América Latina y el Caribe. Una Propuesta de Trabajo*. Washington, D.C.; Organización de Estados Americanos, Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral, Departamento de Desarrollo Social y Empleo.
- VAINRUB, R. (2002). *Convertir Sueños en Realidad. Una Guía para Emprendedores*. Caracas; Ediciones IESA.
- VAN STEL, A. y D.J. STOREY (2004). The Link Between Firm Births and Job Creation: ¿Is There a Up as Tree Effect? In: *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Max Planck Institute for Research, N° 3304.
- VAN STEL, A., CARREE, M. y THURIK, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. In: *Small Business Economics*, 24, pp. 311-321.
- VERGARA, M. (2001). *Microempresas y Microempresarios: una visión total*. Valencia; Editores Vadell Hermanos.
- VIDAL, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos? En: *Universia*. Revista de la Universidad de Georgetown. Vol. 2, N° 2, pp. 126–139.
- WENNEKERS, S., *et al* (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. In: *Small Business Economics*, 24, pp. 293-309.

El Autor

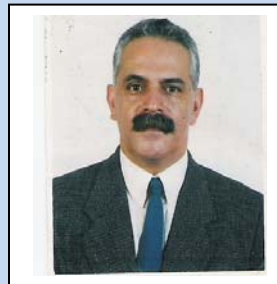
Lic. José Leonardo Méndez

Consultor en sistemas de desarrollo local sostenible

Mérida – Venezuela

Mayo de 2010

e-mail: jleonardom2002@yahoo.es



El autor es egresado de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), en la cual obtuvo una Maestría en Planificación, y se ha especializado en varios aspectos del desarrollo local sostenible. Su experiencia profesional abarca numerosas actividades en el campo de la planificación y gerencia de proyectos de desarrollo. Es autor de varios libros en su área de conocimiento, entre los cuales destacan los siguientes: *La Evaluación Social de Proyectos de Desarrollo: Un Análisis Interpretativo* (1993); *Modelo de Evaluación de Impactos Socioterritoriales de Proyectos de Desarrollo* (1996); *Evaluación Socioambiental de Proyectos de Desarrollo en Ámbitos Municipales* (1997); *Mérida en las Perspectivas del Siglo XXI* (1998. Coautor); *Ordenación del Territorio: Proceso de Revisión, Modificación y Gestión del Plan* (2002. Coautor); *Planificación del Desarrollo Rural Sostenible en Ámbitos Municipales* (2003); *Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales* (2004); *Alcances y Posibilidades de la Planificación Territorial en Ámbitos Municipales* (2004); *Los Estudios Prospectivos en Planificación Territorial: Métodos y Enfoques* (2005); *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre* (2006). Desde el año 2006 se dedica a la capacitación y asesoramiento de pequeños emprendedores en el sistema de negocios de respuesta directa.