

Emprendedores y desarrollo económico (12)

Opciones de los emprendedores en entornos de alta incertidumbre

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

Aun cuando la estrategia emprendedora es una de las alternativas más eficientes para fomentar el desarrollo económico y la superación de la pobreza, son diversos los problemas a los que debe enfrentarse en casi todos los países de América Latina: institucionales, económicos, políticos, socioculturales y educativos. Tales dificultades configuran un entorno incierto por su elevada turbulencia, razón por la cual el modelo general de emprendimiento que se promueve en la mayoría de los programas de capacitación de nuevos emprendedores no parece ser el más viable. La discusión respecto a las alternativas existentes para superar exitosamente esas dificultades constituye el propósito fundamental de este artículo.

Palabras Clave: negocios alternativos, sistemas de negocio, cadena de valor, mercadeo tradicional, venta directa, redes multinivel, comercio electrónico, sistema de negocios de respuesta directa.

1. Introducción

Tal como se expuso en la serie de artículos previos del autor, la estrategia emprendedora constituye la apuesta más eficiente en el mundo para 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 que las nuevas empresas hacen al crecimiento económico, lo que para la mayoría de los países latinoamericanos en general es una necesidad impostergable.

No obstante, la actividad empresarial privada en los países de la región se enfrentan a numerosas trabas institucionales impuestas desde el Estado, de mayor o menor intensidad.

Dichas trabas dificultan la creación de nuevas empresas e imponen una carga enorme al desempeño de las ya establecidas formalmente, especialmente de las

más pequeñas, las cuales tienen que enfrentar altísimos costos fijos para cumplir con las regulaciones existentes.

A esta situación se unen variadas creencias muy desfiguradas sobre las características que supuestamente deben poseer los emprendedores para ser exitosos, cuyo efecto más importante consiste en inducir desánimo y temor entre la población adulta respecto a la posibilidad de iniciar un negocio propio, aun cuando muchos de ellos desearían hacerlo.

Pese a todo, América Latina vive un crecimiento explosivo de programas de capacitación de nuevos emprendedores, ofertados tanto por instituciones públicas como privadas, al punto de constituirse en una floreciente “industria” que tiene como ejes a varias universidades, parques tecnológicos, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas e instituciones del Estado.

No obstante, en esos programas se han detectado varias debilidades importantes relativas a los enfoques con que se diseñan y ejecutan, a la detección de ideas de negocio, a los modelos de emprendimiento fomentados y a la elaboración de los planes de negocio, la principal herramienta de trabajo que en ellos se promueve.

Destaca especialmente que el modelo general de emprendimiento fomentado en tales programas está basado en una gran necesidad de capital. Sin embargo, se trata de un modelo poco conveniente para la gran mayoría de emprendedores, para quienes resulta cuesta arriba cumplir con las exigencias del acceso al financiamiento bancario o de inversionistas externos.

Por tales causas, las posibilidades de éxito a mediano y largo plazo de los nuevos emprendedores en América Latina, especialmente de los pequeños, es mucho más baja que en el mundo desarrollado si se atienden a las exigencias del modelo de emprendimiento para “pesos pesados” que imita al empleado en el Valle del Silicón.

Afortunadamente, el surgimiento de las nuevas tecnologías digitales, propias de la llamada “sociedad de la información”, así como las innovaciones realizadas en los sistemas de mercadeo, ha supuesto una profunda transformación de las condiciones bajo las cuales pueden crearse nuevos negocios.

Ahora, incluso las más pequeñas empresas pueden alcanzar notables éxitos que resultaban impensables hasta hace unos pocos años.

Por tanto, la discusión de las opciones que se abren a los emprendedores latinoamericanos por causa de estas dos transformaciones recientes en los requerimientos para la creación y el desarrollo de nuevos negocios es el objetivo fundamental de este artículo.

2. Más que deseo, necesidad

Muchas personas viven al día, no pueden ahorrar nada y con frecuencia están endeudadas. Con el nivel promedio de ingresos actuales en casi todo el mundo, solamente un pequeño número de personas puede obtener seguridad económica a largo plazo.

La mayoría de las personas vive para ganar un ingreso de sobrevivencia en un empleo que llena casi todo su tiempo, de manera que siempre están muy ocupadas. Nunca parece que dispongan del tiempo suficiente para alcanzar su independencia económica.

Esa es una situación triste y puede ser muy peligrosa, porque siempre existe el riesgo de perder el empleo de la noche a la mañana.

Mejorar su futuro económico ya no es solamente un deseo, sino una real necesidad para millones de personas en el mundo actual. Por ello, es necesario hacer algo, y hacerlo rápidamente.

Tal vez quien lee este artículo es una de las personas que se encuentran contentas con el trabajo que ahora realiza para alguna empresa privada o para una institución gubernamental. Eso está muy bien. No hay nada malo con querer permanecer en la seguridad de un trabajo fijo que paga quince y último.

De hecho, se cuentan por millones en todo el mundo las personas que han centrado su seguridad económica en un empleo de ese tipo. Sin embargo, como se explicó en el primer artículo de esta serie del autor, el “empleo seguro” ya no es seguro para nadie.

El desempleo llegó para quedarse por largo tiempo en casi todo el mundo, y América Latina no es la excepción.

No se trata solamente de un producto de la crisis financiera internacional reciente, sino de todo un fenómeno de reacomodo de la significación social y económica del empleo. Los tiempos de “un empleo para toda la vida” en empresas privadas o en instituciones gubernamentales, son ahora cosa del pasado.

Así de simple y aterrador es para el futuro de todos. Y es peor para los jóvenes, para los recién graduados, para las mujeres, para los que poseen escaso nivel educativo y para los mayores de 40 años (CEPAL, 2004; 2005; OIT, 2006, 2008).

Entonces, ¿qué hay acerca de la vieja estabilidad en el trabajo que habían prometido los políticos de todo el mundo? Pues de ella es poco lo que va quedando, incluso en

el Japón, en donde la lealtad a la empresa se recompensaba con contrataciones de por vida.

Esta es una realidad cruel y dolorosa. Los días en que muchos trabajadores podían confiar en una empresa o en entes del Estado para buscar sus mejores intereses ya pasaron. Mientras están trabajando hasta morir, es totalmente posible que de repente se les avise que serán despedidos.

Y si de cargos gubernamentales se trata, el asunto no es mejor: nadie está seguro en ellos, ni siquiera a corto plazo. Si en dichos empleos alguien se cree protegido legalmente contra despidos injustificados, debe tener por seguro que existen variadas formas de eludir esas regulaciones.

Además, esos puestos de trabajo sólo permiten sobrevivir pasando muchas incomodidades y humillaciones.

En definitiva, ya no es cierto que un trabajador pueda mantener un trabajo hasta hacerse viejo y luego jubilarse dignamente, viajar y disfrutar de los frutos del trabajo juicioso de muchos años.

Basta con ver los problemas a los que se enfrentan los jubilados en estos años, para darse cuenta que muchos cayeron en el engaño del empleo de por vida y vivieron en el mito de la seguridad laboral. Y nada hace pensar que las cosas van a mejorar en el futuro.

Si el lector aún es joven, tal vez pueda pensar que al obtener una buena educación académica incrementa sus oportunidades de asegurarse una cierta prosperidad económica.

Desafortunadamente, eso tampoco es tan cierto. Verdaderamente, es preferible tener un elevado nivel de educación a tener uno pequeño. Pero los grados académicos superiores no garantizan automáticamente la prosperidad.

Sólo en Estados Unidos, una de las economías más poderosas del planeta, cada año hay aproximadamente más de millón y medio de nuevos graduados y postgraduados que entran al mercado de trabajo. Pero solamente una minoría encuentra un trabajo en su área de capacitación cada año.

De acuerdo con las tendencias registradas, bastante más de la mitad de los graduados universitarios en ese país estará desempleado o subempleado al terminar sus estudios.

En estos momentos ya hay en todos los estados de la unión americana miles de graduados universitarios trabajando de meseros, taxistas, vendedores ambulantes

y trabajadores de restaurantes de comida rápida. ¡La catástrofe! Y la situación en el resto del mundo no es mejor, y menos en América Latina.

A mediano plazo parece ser que no habrá empleo para todos, es decir, puestos de trabajo provistos por entes gubernamentales o por empresas privadas ya existentes.

La pérdida de la estabilidad en los contratos de trabajo es una de las características de las sociedades contemporáneas, incluyendo a todos los países de América Latina, aunque en unos es peor que en otros.

El rasgo distintivo de la época actual es la expansión incontrolable del desempleo, el subempleo y el empleo informal (Antunes, 1999; 2000).

Cada vez más personas pasan del empleo estable al inestable, o directamente al desempleo. Además, quienes aún tienen un empleo estable viven preocupados de perderlo, con todo lo que eso implica en términos de salud mental.

Por estos motivos, iniciar un propio negocio es hoy la estrategia ganadora en un mundo cada vez más turbulento e incierto.

Tener un negocio propio es un deseo compartido por millones de personas en todo el mundo, lo que explica en gran medida el aumento masivo de los programas de fomento de la llamada "estrategia emprendedora" (Centro Emprende, 2002).

El trabajo por cuenta propia se ha convertido en una alternativa privilegiada para grandes sectores de la población que han perdido el empleo y deben inventarse ahora su propia fuente de ingresos.

Muchos de los nuevos emprendedores latinoamericanos están creando nuevos negocios porque es la mejor estrategia para sobrevivir y asegurarse un futuro económico independiente (Márquez y Gómez, 2001).

Hoy día muchos emprendedores lo son por un criterio de autodefensa: sencillamente, no confían en que una empresa o una institución gubernamental pueda ofrecerles empleos totalmente seguros a largo plazo; por eso, empiezan su propio negocio, debido a que esa alternativa les ofrece el mayor potencial para lograr su desarrollo personal y seguridad financiera.

Ningún empleo puede ofrecer lo que sí puede ofrecer un negocio propio: la posibilidad de hacer realidad sueños acariciados por largos años, de diseñar un trabajo a la medida de los deseos y la personalidad de sus creadores, de ganar todo el dinero que les permita su propia habilidad, en las condiciones y en el lugar que elijan.

Pero, ¿cuáles opciones tienen las personas que desean emprender un nuevo negocio?, ¿cuáles criterios deberían considerar antes de decidirse por un tipo de negocio en particular?

3. Las opciones de los emprendedores

Existen tantos nuevos negocios posibles como emprendedores que los inicien, bien sea en el sector de la producción primaria, la manufactura, los servicios o el comercio.

En general, los negocios que tienen más posibilidades de éxito son aquellos en que se crea un producto o servicio que no existía anteriormente, con una solución tecnológica sencilla, así como aquellos que representan un hábil trasplante de algo que funciona bien en otra parte.

Una gran cantidad de negocios puede iniciarse con relativamente pocos recursos desde el propio hogar de los emprendedores. Otros, requieren cierta infraestructura y un manejo técnico especializado.

Por último, hay negocios que sólo pueden encararse con una inversión muy alta, puesto que se proponen captar rápidamente una porción significativa del mercado potencial.

En todo caso, las opciones abiertas a los emprendedores se inician con la selección del sector de actividad económica del cual formará parte el nuevo emprendimiento (primario, manufactura, servicios o comercio) y esta división inicial se puede ampliar considerando las siguientes características adicionales (Biasca, 1999):

- ✓ Sector de actividad (producción primaria, manufactura, servicios o comercio)
- ✓ Tamaño (grande o pequeño)
- ✓ Grado de innovación en los productos o servicios que ofrezca (tradicionales, mejorados o innovadores)
- ✓ Naturaleza básica (real o virtual)
- ✓ Sistema de mercadeo (tradicional, venta directa, mercadeo en red, comercio electrónico o respuesta directa).

Por supuesto, cada una de estas opciones tiene varios subtipos desagregados en una escala con diversos matices, pero por ahora es suficiente para destacar las posibilidades existentes.

Veamos en qué consisten cada una de esas características.

3.1 Sector de actividad económica del nuevo emprendimiento

Todo nuevo negocio se fundamenta en la oferta de un o más productos o servicios al mercado. De manera que elegir lo que va a ofertar al mercado es la decisión más importante que deben tomar los emprendedores al definir sus ideas de negocios, porque determinará todo lo que harán posteriormente (Méndez, 2004).

En los **negocios de producción primaria** se incluyen todos aquellos destinados a la producción de alimentos y materias primas de origen animal (pesca y ganadería) o vegetal (agricultura), así como a la explotación de una amplia diversidad de minerales.

Entre todas las alternativas existentes, estos son los negocios más dependientes de factores que no pueden controlar en modo alguno los emprendedores.

En general, salvo que algunos de ellos posean grandes extensiones de tierra o dispongan de una nueva tecnología que les permita incrementar sustancialmente los rendimientos de las operaciones, este sector económico no contiene verdaderas oportunidades de nuevos negocios innovadores altamente rentables.

No es casualidad, por tanto, que sea este sector el que posea la menor tasa de creación de nuevas empresas en todos los países latinoamericanos.

En los **negocios de manufactura** se elabora un producto tangible para la venta, algo material que necesita ser empaquetado, almacenado y transportado de alguna manera. Luego se vende a los consumidores directamente, a comerciantes que los revenden o a empresas que los emplean en la fabricación de otros productos.

Los costos de inicio en este sector de negocios tienden a ser los más altos de todos, pero eso siempre depende del tipo de producto del que se trate.

Fabricar instrumentos electrónicos complejos puede ser sumamente costoso debido a las cuantiosas inversiones que tendrían que hacerse, mientras que elaborar pequeños objetos artesanales puede exigir inversiones muy pequeñas.

Entre las ventajas de los bienes tangibles está que dichos productos poseen un valor inmediato que puede transarse rápidamente en el mercado.

Entre sus desventajas están que se necesita mantener un inventario de tales bienes para cumplir con los pedidos de los clientes, deben transportarse de un sitio a otro para entregarse y, por tanto, pueden estropearse.

Una alternativa a los bienes físicos que son los productos intangibles (también llamados “productos de información”). Son los que generan solamente un flujo electrónico de datos, tales como libros, revistas o boletines electrónicos, videos y música digitalizada.

Los negocios dedicados a productos intangibles no tienen problemas de logística (almacenamiento y distribución), por lo que sus operaciones se simplifican enormemente.

Estos productos se envían fácilmente a través de Internet, por lo que pueden ser entregados de inmediato al cliente y la descarga desde un sitio o el acceso al mismo puede estar automáticamente garantizada, razón por la cual no existe el tiempo de espera.

Además, no hay necesidad de cubrir costos de envío ni almacenamiento, siempre tienen mucha demanda y lo mejor es que tienen los más amplios márgenes de ganancias, ya que se pueden vender cuantas veces se desee generando ingresos repetidos.

No obstante, entre sus desventajas destaca que su valor es más difícil de apreciar (dado que los compradores no reciben un producto físico, muchos sienten que el valor no está en el producto) y pueden robarse con facilidad (una vez que alguien “tiene” ese producto, puede copiarlo y venderlo sin autorización).

En general, los negocios de manufactura se adaptan muy bien a quienes les agrada elaborar objetos de alguna clase, sean utilitarios o artísticos

Además, resultan especialmente apropiados para quienes su más importante capital es una o más habilidades o destrezas manuales (artesanos, por ejemplo) y también para quienes poseen abundantes conocimientos y experiencia en temas o actividades técnicamente complejos (por ejemplo, especialistas en fabricación de instrumentos electrónicos).

En los **negocios de servicios** el emprendedor hace algo *para* o *por* otras personas, empresas o instituciones, sin que venda nada tangible, es decir, algo que tenga que ser empaquetado, almacenado o transportado de un sitio a otro.

Aunque para la prestación de un determinado servicio se puede utilizar algún producto, herramienta o equipo físico, el objeto del negocio es el conjunto de actividades realizadas con ellos y no otra cosa.

Por ejemplo, si un emprendedor ofrece capacitación en el análisis de impuestos, estará ofreciendo un servicio incluso si para apoyar su labor entrega un libro o un

CD a sus clientes. Igualmente, cuando un pintor “de brocha gorda” vende su servicio no incluye en él la venta de las herramientas y equipos que utiliza para llevarlo a cabo. En ambos casos, la actividad central del emprendedor es un servicio.

Aunque algunos servicios son muy especializados, en esta rama de los negocios existe mucho espacio para desarrollar diferentes ideas que no requieren ninguna clase de estudios de alto nivel académico.

Adicionalmente, pueden iniciarse con poca inversión, generalmente sus costos de arranque no son altos y poseen bajos gastos operativos. Por tales motivos, es el tipo de negocios más popular entre un gran número de nuevos emprendedores que en América Latina han iniciado una amplia diversidad de negocios.

Este sector de negocios se adapta muy bien a quienes no solamente les agrada relacionarse activamente con otras personas, sino que también poseen algún conocimiento o habilidad que les permiten *resolverles* problemas o *satisfacerle* necesidades o deseos a la gente de modo directo.

Al mismo tiempo, es especialmente apropiado para quienes no poseen un alto nivel educativo, pero tienen alguna habilidad que “se vende” muy bien (por ejemplo, un fisicoculturista que ofrece sus servicios de entrenamiento físico)

Y también es apropiado para quienes poseen un elevado nivel educativo pero no saben elaborar ningún objeto en particular (por ejemplo, un especialista en alguna área técnica que ofrece servicios de capacitación o asesoría).

Finalmente, en los **negocios de comercio** el emprendedor compra y vende productos físicos o intangibles elaborados por otras personas, sea que su distribución se haga por medios físicos o electrónicos.

Estos negocios se adaptan de modo especial a quienes les gusta el comercio por sí mismo, es decir, el proceso de comprar y vender, sin que estén particularmente interesados en producir algo o en brindar algún servicio en particular, sea porque no poseen algún conocimiento o habilidad específicos o porque les parece más cómodo el acto de comercio únicamente.

En cualquiera de los sectores anteriores está implícita la idea de vender algo (un producto o un servicio) con el cual se identifican directamente los emprendedores, pero en los negocios de compra-venta la identificación del emprendedor es sólo con el proceso de comercio como tal, sin que importe mucho el producto sobre el que se base, salvo que debe dejar una ganancia aceptable.

3.2 Tamaño del nuevo emprendimiento

El tamaño de un nuevo negocio está relacionado con el volumen de bienes o servicios que los emprendedores esperan ofertar al mercado por unidad de tiempo. Por ejemplo, 50 videojuegos por semana o 10 asesorías especializadas al mes.

Naturalmente, se trata de una característica que depende de numerosos factores, entre los cuales destacan la tecnología disponible, el tamaño del mercado a servir y el capital disponible (Drucker, 1999a).

Bajo los criterios de la economía tradicional, propios del modelo industrial, se cree que mientras más grande sea una empresa mejor será su desempeño.

No obstante, el cambio de las reglas básicas de juego que introduce la llamada nueva economía digital de la sociedad de la información ha tenido como uno de sus impactos más importantes que el tamaño de las empresas deje de ser un factor decisivo del desempeño de los negocios (Drucker, 1995; 1999b; Buckley, 2000).

Ya no es necesario que una empresa sea gigante para que posea mejores posibilidades de éxito en la “jungla” competitiva. Ahora, las tecnologías digitales permiten que hasta las más pequeñas empresas puedan aspirar también a ser muy exitosas.

De manera que, en vista de las condiciones de alta turbulencia e incertidumbre que imperan en los mercados actuales, siempre es aconsejable que los emprendedores inicien sus nuevos negocios con un pequeño tamaño y lo vayan agrandando según su desempeño real en el mercado.

En todo caso, debe tenerse presente que la organización de una empresa de gran tamaño no solamente implica inversiones igualmente enormes, sino también capacidades de gestión que los emprendedores novatos sólo adquieren cuando ya han acumulado la experiencia necesaria para acometer mayores retos (Drucker, 1995; Simons, 2006).

3.3 Grado de innovación de los productos o servicios del nuevo emprendimiento

El producto o servicio que ofrezca un emprendedor al mercado puede ser clasificado en alguna de las tres categorías básicas siguientes, dependiendo del grado de innovación que posea (Morantes, 2005):

- ✓ Productos y servicios tradicionales que ya se venden en el mercado. Aquí se incluyen productos y servicios conocidos por la mayoría de las personas, los cuales son comercializados por muchas empresas en casi todas partes. Ya sabe que este tipo de negocios no son nada recomendables
- ✓ Productos y servicios mejorados. Se trata de modificaciones introducidas en productos o servicios ya existentes que incrementan los beneficios para los compradores. Por ejemplo, ahorran más dinero, reducen el tiempo de uso, son más rápidos, consumen menos energía, son más cómodos de emplear, etc.
- ✓ Productos y servicios realmente innovadores, novedosos. En esta categoría se incluyen productos y servicios muy diferentes a los que ya existen hoy. No tienen que ser inventos asombrosos, pero sí algo que no tenga antecedente en el mercado.

La primera de estas categorías es muy riesgosa para iniciar un negocio de cualquier tipo, ya que el emprendedor novato competirá directa e indirectamente contra las empresas establecidas en el mercado, que son ampliamente conocidas, tienen mayor experiencia y seguramente más recursos.

La segunda categoría — los productos o servicios mejorados — es muy favorable para competir exitosamente en el mercado, aun cuando el emprendedor también se enfrentará a competidores directos (que ofrecen algo similar) e indirectos (que ofrecen productos o servicios sustitutos).

No obstante, mientras se trate de algo notablemente mejorado y a un precio competitivo, siempre tendrá las posibilidades a su favor.

Desde un cierto punto de vista, la tercera categoría — los productos o servicios novedosos — es la mejor para competir exitosamente en el mercado, ya que el emprendedor sólo tendría que enfrentarse a los productos o servicios sustitutos del suyo.

Sin embargo, visto desde otro punto de vista, esa es también una categoría muy riesgosa, por cuanto, al no haber ningún precedente, sus posibles clientes no tendrán manera de comparar su producto o servicio con nada.

Así que el esfuerzo de promoción, publicidad y venta tendrá que ser mayor que en todas las restantes categorías para poder vencer la desconfianza de los compradores hacia algo tan novedoso.

Sin embargo, no siempre lo que se considera novedoso realmente lo es. Eso depende de si el mercado lo reconoce como novedoso o no.

El caso más representativo de esto son los productos y servicios que se venden actualmente en algún otro mercado, pero no en el que piensa entrar el emprendedor.

Se trata de algo que es trasplantado desde un mercado en el que ya probó ser exitoso hasta otro mercado en donde es considerado algo nuevo. El emprendedor simplemente lo copia, lo adapta o lo importa para venderlo directamente en su mercado.

3.4 Sistema de mercadeo del nuevo emprendimiento

El sistema tradicional de mercadeo resulta excesivamente costoso para la mayoría de los emprendedores latinoamericanos, debido a sus enormes requerimientos de capital destinado, entre otras cosas, a:

- ✓ Construcción o acondicionamiento de tiendas comerciales y redes de distribución, depósitos para almacenar inventarios
- ✓ Pago de servicios públicos y extensas nóminas de empleados
- ✓ Construir fábricas o talleres artesanales
- ✓ Adquirir maquinaria, equipos diversos, mobiliario y materias primas (si se trata de negocios de manufactura) o un inventario mínimo (si se trata de un negocio de comercio).

Sin embargo, hoy la innovación en el mundo empresarial se orienta principalmente a los sistemas de mercadeo, transformándose radicalmente la manera en que las empresas realizan sus transacciones para crear valor.

Existe una gran oportunidad de innovar al reconfigurar el sistema de mercadeo. Se pueden mencionar cuatro sistemas adicionales al tradicional que vale la pena considerar cuando se busca iniciar un nuevo negocio innovador (Méndez, 2006):

- ✓ Negocio de venta directa
- ✓ Negocios de venta en redes multinivel
- ✓ Negocio de comercio electrónico
- ✓ Negocio de respuesta directa.

Frente a los enormes costos que implica iniciar algún negocio utilizando el sistema de mercadeo tradicional, los emprendedores latinoamericanos podrían optar por **negocios de venta directa**, mucho menos costosos en el arranque y en su operación.

La venta directa se puede describir como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, lo que normalmente se lleva a cabo mediante la explicación o demostración personal de un vendedor en los mismos

hogares de los clientes, así como en sus lugares de trabajo o estudio, sin mediar tienda alguna.

Las empresas que trabajan con este sistema de negocio surten a sus vendedores y éstos llevan los productos directamente al consumidor (Peters, 1997; Stanley, 1998; Biasca, 1999; Drucker, 1999a; Misner, 2000; Lambin, 2002; Micheli, 2004; Rushkoff, 2004; Forsyth, 2007; Kerner y Pressman, 2007; Kirby y Marsden, 2007).

Este sistema de mercadeo se presenta como una solución ideal de consumo, ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente facilitando la tarea de elección y compra de diversos bienes, generalmente relacionados con cosméticos, artículos del hogar y limpieza, ropa y lencería, suplementos alimenticios y dietéticos, libros, electrodomésticos de todo tipo, computadoras, celulares, colchones y envases, entre otros.

La venta directa parece fortalecerse en momentos de crisis y depresiones. Más allá del esfuerzo y la inversión del comienzo, si se lleva adelante con el conocimiento y la planificación necesaria, la venta directa premiará con creces la decisión del emprendedor.

Este sistema de mercadeo puede adoptar diferentes vías:

- ✓ “Puerta a Puerta”, visitando oficinas, organismos del Estado, clubes sociales y hogares ofreciendo los productos. Esta variante ha sido adoptada incluso por numerosos profesionales desempleados, ya que puede dejar ganancias atractivas, dependiendo del producto o servicio que se ofrezca al público
- ✓ “Venta por catálogo”, que se complementa con interacción persona a persona de sus vendedoras
- ✓ “Plan de Reuniones”. Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el ama de casa reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.
- ✓ “Show-room”, el sistema con el que se han vendido por años los tiempos compartidos en los resorts, entre muchos otros productos.
- ✓ “Telemercadeo”, entrante o saliente desde sitios especialmente acondicionados para ello, como los denominados “call center”.

Durante muchos años, este sistema ha comprobado ser un método muy exitoso y efectivo de distribuir bienes directamente a los consumidores y de recompensar a los vendedores participantes.

Las empresas más representativas de venta directa, como Avon, Anway, Mary Kay, Just, Tupperware, Herbalife, Tupperware, Círculo de Lectores y Omnilife, entre otras, cuentan con verdaderos “ejércitos” de vendedores que hacen frente al día a día con tesón.

Los productos que pueden comercializarse utilizando este sistema deben cumplir algunos requerimientos básicos. Normalmente se trata de productos con alto margen de ganancia, fáciles de manipular, de gran calidad y de consumo personal o doméstico frecuente, en donde la participación del vendedor directo le agrega valor al proceso como asesor de confianza de los clientes.

Sin embargo, no es buena idea utilizar este sistema para distribuir productos de marcas que ya están bien posicionadas en el sistema de mercadeo tradicional. En este caso, una opción válida es el reposicionamiento, pero tal vez puede ser mejor la creación de una nueva marca para el canal de venta directa.

La venta directa no incurre en los enormes gastos que conllevan la publicidad masiva y el posicionamiento en las estanterías de los comercios convencionales.

Por otra parte, en vista de que precisa invertir en publicidad ni en medios masivos de comunicación, permite ofrecer excelentes incentivos a los distribuidores para que promocionen y vendan sus productos.

Todo eso aminora el gasto de instalación y posicionamiento de una empresa de venta directa en un nuevo mercado, pues reduce costos en locales, personal administrativo y actividad publicitaria.

Para los nuevos emprendedores, esta es una opción que vale la pena considerar siempre que se cuente con una adecuada capacitación en la formación, asistencia y gerencia de la red de distribuidores, lo que lleva un tiempo precioso que pocos nuevos emprendedores están dispuestos a esperar.

La tendencia actual en el área de la venta directa apunta más a la variante de los **negocios en redes multinivel**. Para las empresas que operan bajo esta modalidad representa la ventaja de una rápida y segura expansión.

No obstante, esta variante es más exigente en cuanto a la administración de la red de vendedores y a los costos de arranque, que son sustancialmente mayores, debido a sus elevados requerimientos de apoyo logístico y capacitación constante de los miembros de la red.

El sistema de venta en redes multinivel consiste en la comercialización de bienes y servicios directamente a los consumidores a través de una red de vendedores afiliados, los cuales se organizan en grupos jerárquicos cuyos ingresos dependen en buena parte del número de personas que los integren (Andrecht, 1993; Misner y Davis, 1998; Woods y Ormerod, 1998; Krannich y Krannich, 1999; Poe, 1999).

Este sistema de venta permite llegar hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente, sea en sus hogares o en sus lugares de trabajo, facilitando la tarea de elección y compra de diversos bienes.

La gran ventaja del sistema multinivel, al igual que el del sistema de venta directa simple, es que al realizar la comercialización fuera de los circuitos tradicionales se eliminan los porcentajes de intermediarios que encarecen el producto y se estipula un precio de venta más asequible para el consumidor.

Las empresas entregan la mercancía a sus distribuidores, previa firma de un contrato, con un margen de ganancia bastante tentador, que en muchos casos puede superar el 25%.

Por ejemplo, si el producto tiene un precio de venta de 100 dólares, habrá que cancelar a la empresa 75 dólares y el resto es para quien lo vende. Comúnmente, la entrega de los artículos se hace contra pedido, los que a su vez se promocionan por medio de catálogos.

El sistema de venta multinivel es un método utilizado por algunas empresas para vender sus productos directamente a los consumidores, utilizando una red de distribución constituida por distribuidores independientes.

El sistema premia resultados en ventas y establece un modelo de recompensas, al cual se agrega una estrategia de mercadeo y un programa de motivación de los participantes. En el sistema multinivel el esquema de recompensas es factor de diferenciación y de la estrategia general de mercadeo.

Este sistema siempre incluye un plan de incentivos de venta mediante el cual los distribuidores pueden recibir ingresos de tres maneras.

- ✓ En primer lugar, pueden obtener descuentos por su volumen personal de venta de bienes y servicios a los consumidores
- ✓ En segundo lugar, pueden obtener comisiones por las ventas o compras de aquellas personas a las que patrocinan personalmente dentro del plan
- ✓ Finalmente, también pueden obtener comisiones sobre las ventas del grupo o red que es patrocinado por aquellos a quienes reclutaron inicialmente.

Así pues, la comercialización multinivel ofrece a un distribuidor la oportunidad de edificar su propio negocio independiente vendiendo bienes y servicios a consumidores, para lo cual debe desarrollar una red de distribuidores que hagan lo mismo.

Este sistema viene ganando aceptación porque ha comprobado ser un método exitoso y una alternativa estratégica para todo pequeño emprendedor, con

grandes ventajas competitivas frente al sistema tradicional de mercadeo, en el cual el papel del vendedor es clave.

Por un lado, de su esfuerzo dependerá la cantidad de dinero que perciba por sus ventas, pero en muchos casos los beneficios también se obtienen gracias a la capacidad que demuestre para captar a otros distribuidores y así ampliar la red de distribución.

La comercialización multinivel es un componente importante de la industria de la venta directa en red y se ha convertido en método popular de distribución minorista con presencia en casi cualquier región del mundo.

No obstante, debe aclararse que el sistema multinivel y las *ventas en pirámide* son conceptos totalmente diferentes, aunque las similitudes en su estructura organizativa han convertido a la venta piramidal en el fantasma del multinivel.

Los esquemas piramidales sólo buscan ganar dinero rápidamente a costa de la afiliación creciente de nuevos “distribuidores”, y no por la venta de los productos que supuestamente se comercializan.

Estos esquemas no son comercialmente sostenibles ni siquiera a corto plazo porque suponen un flujo interminable de nuevos reclutas, todos dispuestos a pagar por entrar al esquema y ser enriquecidos por los reclutas siguientes que hacen lo mismo.

Como la cantidad de reclutas disponibles o interesados siempre es limitada, los reclutas sucesivos tienen muchas menos oportunidades de enriquecimiento que los promotores de la pirámide.

En consecuencia, tales esquemas no duran mucho y quienes entran al final casi no tienen ninguna oportunidad de recobrar su tarifa de entrada y mucho menos de beneficiarse del esquema.

En casi todos los países del mundo los esquemas piramidales están legalmente prohibidos, pero algunas empresas se las arreglan para parecer legales y han logrado engañar a muchas personas.

Desafortunadamente, algunos esquemas que son potencialmente fraudulentos pretenden ofrecer una oportunidad de comercialización multinivel cuando en realidad son simplemente planes engañosos de reclutamiento en los que la gente tiene que hacer inversiones sustanciales para poder participar.

Por su parte, los **negocios de comercio electrónico** son la forma organizacional y tecnológica que adoptan los negocios en el marco de internet, una plataforma interactiva muy eficiente y razonablemente barata de instalar para la

comercialización de una amplia gama de productos y servicios (Vassos, 1996; Peters, 1997; Porter, 1999; Drucker, 1999a; 1999b; Buckley, 2000; Lewis y Lewis (2000; Keen y McDonald, 2001; Pérez Ugalde, 2003; Martí Parreño, 2005; Kirby y Marsden, 2007; Wright, 2007).

Naturalmente, no todo tipo de bienes y servicios puede venderse a través de internet; al menos, no por ahora. Existen productos que efectivamente pueden venderse a través de Internet, pero otros productos incursionan en un sitio web como simples curiosidades, antes que verdaderos negocios.

Algunos productos son más indicados para su distribución y venta por Internet. En general, y en el mercado orientado al consumidor, han registrado notables éxitos:

- ✓ Mercancías que no necesitan ser probadas por el consumidor.
- ✓ Artículos de consumo no perecederos en general
- ✓ Productos con una relación precio-volumen grande, como los CD de música, productos informáticos, etc.
- ✓ Intangibles, como información, noticias, reservas de pasajes, etc.

El comercio electrónico se entiende como cualquier forma de transacción comercial en la cual las partes involucradas interactúan de manera electrónica y no de la manera tradicional, por medio de trato físico directo. Por ello, las actividades de compra y venta se realizan a través de un medio telemático.

Respecto al comercio tradicional, el comercio electrónico ofrece notables ventajas, tales como establecer empresas virtuales o virtualizar las ya existentes, proporcionar un canal de comunicación y publicidad de alcance masivo y ofrecer acceso a los mercados evitando a numerosos intermediarios.

El comercio electrónico puede tomar formas varias, en función de los productos ofertados, de las estrategias de las empresas y del modelo de generación de ingresos que adopten. El resultado ha sido la formación de una amplia gama de modelos de negocio.

Una ventaja del comercio electrónico para los emprendedores es su enorme dinamismo, por lo que es posible adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado. El emprendedor puede entrar rápido a ofrecer algo que anda bien, y salir rápido si va mal.

Muchos negocios que utilizan el sistema de comercio electrónico pueden ser iniciados con relativamente pocos recursos, si se compara con cualquier negocio tradicional del mundo real. Algunos, incluso, son pequeños negocios que pueden ser manejados desde el hogar por los emprendedores.

Otros, requieren cierta infraestructura y manejo técnico: por ejemplo, los portales verticales y la provisión de cualquier servicio especializado más allá del ámbito geográfico del emprendedor.

Por último, hay negocios electrónicos que sólo pueden encararse con una inversión bastante elevada, como los portales que pretendan capturar rápidamente una porción significativa del mercado regional o global.

Por el contrario, los **negocios de respuesta directa** pueden considerarse el “arma secreta” de los pequeños emprendedores que no tienen grandes cantidades de dinero para iniciar su propio negocio.

Dado que tiene mejores perspectivas de éxito que las alternativas anteriores, se han convertido en una de las tendencias de mayor crecimiento en varios países del mundo, por cuanto emplea métodos sumamente efectivos para generar ingresos crecientes sin tener que gastarse una fortuna para lograrlo (Bacon, 1993; Stanley, 1998; Biasca, 1999; Godin, 2001; Levinson, 2003; Méndez, 2006; Alet, 2007; Forsyth, 2007; Kirby y Marsden, 2007).

Los que recién se inician en un negocio, no suelen disponer de un presupuesto elevado para hacer conocer sus productos o servicios a los clientes potenciales mediante costosas campañas publicitarias.

Además, los métodos publicitarios convencionales no sólo se han vuelto cada vez más costosos, sino también cada vez menos efectivos porque sus resultados son cada vez más pobres.

Con el sistema de respuesta directa se utilizan métodos alternativos de promoción, publicidad y venta para asegurar una mayor rentabilidad a un costo verdaderamente mínimo, por lo que no hace falta mucho dinero a fin de darse a conocer.

Sin necesidad de endeudarse de manera riesgosa, en este sistema de venta se emplean estrategias de mercadeo de bajo costo basadas en la creatividad y en la originalidad, más que en el poder de los grandes presupuestos de publicidad.

Este sistema de mercadeo alude a formas basadas en mucho menos recursos; en aprovechar lo que se tiene, por poco que sea; en acciones destinadas a conquistar nichos concretos de mercado con escasos medios.

La esencia de este sistema de negocios es conseguir beneficios a través de métodos no convencionales de mercadeo a bajo costo.

El sistema implica una relación interactiva entre el emprendedor y sus clientes potenciales sin tener contacto personal. Se define como el conjunto de actividades

que permiten la transferencia de un bien o servicio directamente al comprador, dirigiendo los esfuerzos de mercadeo a una audiencia específica y utilizando uno o más medios de comunicación con objeto de solicitar una respuesta inmediata de un cliente potencial.

La publicidad masiva convencional está diseñada principalmente para generar atención y más nada. Y a menos que el emprendedor posea mucho dinero, este tipo de publicidad hundirá rápidamente un negocio por el elevado costo que implica.

Lo que se necesita es que la publicidad se pague sola. El sistema de respuesta directa emplea una gran cantidad de herramientas que permiten hacer justamente eso.

Esta alternativa no solamente resulta perfecta para los emprendedores que no tienen mucho capital a su disposición, sino también para quienes no poseen educación especializada en una prestigiosa universidad, ni experiencia de negocios, ni una genialidad excepcional, ni contactos influyentes o amigos adinerados.

Con el sistema de respuesta directa no se requiere nada de eso. No exige al emprendedor ser un superhéroe y puede dar ganancias muy atractivas. Además, se puede iniciar en la comodidad de la propia casa del emprendedor.

Esta última cualidad del sistema de respuesta directa es de sumo interés para un gran número de emprendedores. Además, es una de las opciones más populares entre los emprendedores con alto nivel educativo que no encuentran trabajo o han sido despedidos de los que tenían.

Una amplísima gama de bienes y servicios se comercializa desde el propio hogar de muchos emprendedores utilizando este sistema de mercadeo, ya que una de sus principales ventajas es el ahorro que se consigue en varios gastos importantes (local, servicios y personal de apoyo, por ejemplo), al tiempo que permite incorporar a los miembros del grupo familiar a la actividad.

Salta a la vista que los costos son muy distintos cuando se piensa en alquilar y montar una oficina o un local comercial, que cuando se puede acondicionar un sector de la casa para tal fin.

Precisamente, debido a sus ventajas para los pequeños emprendedores, este novedoso sistema de negocios es hoy ampliamente utilizado en Estados Unidos, en Europa y en los países con las economías más grandes de América Latina: México, Argentina y Brasil.

4. A manera de conclusión

Como se ha visto a lo largo de este artículo, las opciones disponibles para los emprendedores latinoamericanos no están limitadas a las formas tradicionales de organización de nuevas empresas, hoy francamente en descenso por sus elevados costos, complejidades operativas y escasos rendimientos.

Naturalmente, para el conjunto de potenciales emprendedores unas opciones serán preferibles a otras, por cuanto sus intereses, capacidades, recursos y apoyos externos son diferentes.

Pero, en general, la clave del éxito de los nuevos emprendedores en entornos inciertos como el actual está en crear negocios pequeños, que exijan poca inversión y sean muy especializados, orientados a nichos de mercado bien definidos, fundamentados en las nuevas reglas de la economía digital que caracteriza a la sociedad de la información y basados en un sistema de mercadeo diferente al tradicional.

En este sentido, vale la pena comparar tales opciones en función de varios criterios que indican facilidades para el inicio y desarrollo de nuevos negocios, tal como se muestra en la Tabla N° 1.

Un breve análisis de las características más destacadas correspondientes a cada uno de los sistemas de mercadeo descritos pone en evidencia la notable superioridad que, en promedio, poseen los negocios organizados de conformidad con el sistema de mercadeo de respuesta directa, lo que resulta en extremo conveniente para numerosos emprendedores sin grandes recursos a su disposición.

En particular, debe resaltarse que las diferentes opciones descritas poseen requerimientos variables en cuanto a las habilidades comerciales previas (venta, gerencia, administración, planificación, finanzas, etc.) que necesitan poseer los emprendedores.

Tanto para crear negocios tradicionales de alta tecnología como para organizar negocios de mercadeo multinivel los emprendedores requieren diversos conocimientos y habilidades debido a las elevadas exigencias de gestión que tales negocios poseen. En su defecto, necesitan contratar a expertos que puedan resolver tales exigencias.

En el caso de los negocios de respuesta directa, no se requiere que previamente los emprendedores dominen en profundidad tales conocimientos y habilidades comerciales. La propia capacitación en dicho sistema de mercadeo puede resolver las deficiencias que los emprendedores posean en el área comercial.

Tabla N° 1
Factores de comparación de negocios por sistema de mercadeo

FACTORES	SISTEMA DE MERCADEO				
	Tradicional	Venta Directa	Redes Multinivel	Comercio Electrónico	Respuesta Directa
Sector económico al que se adapta	Producción Primaria, Manufactura, Servicios y Comercio	Manufactura y Comercio	Manufactura y Comercio	Comercio	Servicios y Comercio
Tamaño mínimo de operación del negocio	Variable	Mediano	Grande	Pequeño	Pequeño
Forma de organización típica del negocio	Por Cuenta Propia y Sociedades	Sociedades	Sociedades	Por Cuenta Propia y Sociedades	Por Cuenta Propia
Tipo de productos y servicios admitidos	Físicos y digitales	Físicos	Físicos	Digitales	Físicos y digitales
Grado de formalización exigido	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Bajo
Naturaleza básica del negocio	Físico	Físico	Físico y virtual	Virtual	Virtual
Inversión promedio inicial requerida	Muy Alta	Baja	Alta	Moderada	Muy Baja
Costo promedio de operación	Muy Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo
Nivel tecnológico promedio requerido	Bajo	Muy Bajo	Alto	Muy Alto	Moderado
Nivel previo de habilidades comerciales exigidas	Variable	Alto	Muy Alto	Moderado	Bajo
Rentabilidad esperada promedio	Variable	Moderada	Alta	Alta	Muy Alta
Expectativas generales de crecimiento	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Moderada a Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Méndez, J. L. (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.

Dadas las enormes ventajas que posee este sistema, las personas interesadas en iniciar un nuevo negocio y que deseen aprender en profundidad los notables beneficios que brinda a quienes lo utilizan, pueden solicitar al autor de este artículo una copia del informe **“Como crear negocios de alto rendimiento sin necesidad de tener mucho capital”** al siguiente correo electrónico:

jleonardom2002@yahoo.es

Simplemente, deben colocar en el reglón "Asunto" de sus correos el acrónimo NRD, identificando claramente sus nombres completos en el texto. Recibirán en breve tiempo el informe en referencia, el cual contiene la descripción detallada de la estrategia y los beneficios que permiten alcanzar la independencia económica sin arriesgar su patrimonio familiar y sin que deba convertirse en un experto de las finanzas o el mercadeo.

Bibliografía recomendada

ALET, J. (2007). *Marketing Directo e Interactivo. Campañas Efectivas con sus Clientes*. Madrid: ESIC.

ANDRECHT, V. (1993). *La Magia del Multinivel*. México, D. F.; Buena Tinta S.A.

ANTUNES, R. (1999). *¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre las Metamorfosis y el rol Central del Mundo del Trabajo*. Buenos Aires; Herramienta.

_____ (2000). La Centralidad del Trabajo Hoy. En: *Papeles de Población*. No. 25. CIEP/AUEM. México.

BACON, M. (1993). *Como Hacer Marketing Directo. Secretos para Pequeñas Empresas*. Buenos Aires; Editorial Granica

BIASCA, R. (1999). *Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para Lograr Competitividad*. Barcelona; Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

BUCKLEY, J. V. (2000). *Cómo Crecer con Ventaja Competitiva. El Valor Real de la Tecnología*. Bogotá; McGraw-Hill Interamericana, S.A. Trad. Leonardo Cano.

CENTRO EMPRENDE. (2001). Guía para Emprendedores con Futuro. Disponible en: www.centroemprende.com

CEPAL (2004). *Empleo y Mercados de Trabajo en América Latina*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 13. Publicación de las Naciones Unidas.

_____ (2005). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una Mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Publicación de las Naciones Unidas.

DRUCKER, P. (1985). *La Innovación y el Empresario Innovador*. México; Ed. Edhasa.

DRUCKER, P. (1999a). *Management Challenges for The 21st Century*. Nueva York: Harper Business.

- DRUCKER, P. (1999b). *Beyond the Information Revolution*, The Atlantic Monthly.
- FORSYTH, P. (2007). *Marketing con un Presupuesto Ajustado*. Madrid; Gestión 2000.com
- GODIN, S. (2001). *Unleashing the Idea Virus*. Chicago: Hyperion.
- KEEN, P. y M. McDONALD (2001). *Diferénciese con E-Process. Creación de Valor para el Cliente y Riqueza para los Negocios en la Era de Internet*. Bogotá; McGraw-Hill.
- KERNER, N. & G. PRESSMAN (2007). *Chasing Cool. Standing out in Today's Cluttered Marketplace*. Atria Books: New York.
- KIRBY, J. & P. MARSDEN (2007). *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*. New York: Elsevier.
- KRANNICH, R. & C. KRANNICH (1999). *Network Your Way to Job and Career Success*. Alexandria, Va.: Impact Publications.
- LAMBIN J. J. (2002). *Marketing Estratégico*. México D.F., Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición.
- LEVINSON, J. C. (2003). *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*. New York: Houghton Mifflin.
- LEWIS, H. G. y R. D. LEWIS (2000). *Como Vender en Internet. Guía de Mercadotecnia*. México, D.F.; Editorial Trillas.
- MARQUEZ, P y GOMEZ, H. (2001). *Microempresas: Alianzas para el Éxito*. Caracas; Ediciones del IESA.
- MARTÍ PARREÑO, J. (2005). *Publicidad y Entretenimiento en la Web*. Madrid: RA-MA.
- 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 para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.
- MICHELI, J. (2004). El Telemercadeo: Producción Post-Industrial en la Ciudad de México. En: *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, agosto, vol. VIII, núm. 170(10).
<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-10.htm>
- MISNER, I. R. (1996). *Seven Second Marketing: How to Use Memory Hooks to Make You Instantly Stand Out in a Crowd*. Austin: Bard Press.

- MISNER, I. R. (2000). *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business With Word-of-Mouth Marketing* (Revised Ed.). Austin: Bard Press
- MISNER, I. R. & R. DAVIS (1998). *Business by Referral: A Sure-Fire Way to Generate New Business*. Austin Bard Press.
- MORANTES, E. A. (2005). *Nueva y Vieja Economía: ¿Paradigmas en Colisión?* Barcelona; Grijalbo.
- OIT (2006). *Tendencias del Empleo en el Mundo*. Ginebra; Publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo.
- _____ (2008). *Panorama Laboral de América Latina 2007*, Lima; Organización Internacional del Trabajo; Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- PÉREZ UGALDE, C. (2003). *Las Nuevas Tecnologías: Una Visión de Conjunto*. Bogotá; Grupo Editor Latinoamericano.
- PORTER, M. (1999). *Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Madrid; Ediciones Deusto, S.A. Trad. Rafael Aparicio Aldazábal.
- PETERS, T. (1997). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Alfred A. Knopf.
- POE, R. (1999). *Wave 4: Network Marketing in the 21st Century*. Roseville, Calif.: Prima Publishing.
- RUSHKOFF, D. (2004). *Media Virus*. New York: Ballantine.
- SINGER, A. W. (2004). *La Riqueza de las Familias. Una Visión Empresarial*. Mexico D.F.; McGraw-Hill Interamericana, Trad. María Luisa Tancredi.
- SIMONS, R. (2006). *Las Claves de las Organizaciones de Alto Rendimiento*. Madrid; Deusto.
- STANLEY, T. (1998). *Marketing to the Affluent*. Homewood; Business One-Irwin
- VASSOS, T. (1996). *Estrategias de Mercadotecnia en Internet*. México, D.F.; Prentice Hall.
- WOODS, D. R. & S. D. ORMEROD (1998). *Networking: How to Enrich Your Life and Get Things Done*. San Diego, California; Pfeiffer & Co.
- WRIGHT, J. (2007). *Blog Marketing*. México, D. F.; McGraw-Hill Interamericana.

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.