

## **Perfil del empresario puertorriqueño: Una investigación exploratoria<sup>1</sup>**

**Por**

**Theany M. Calderón Abreu, DBA**

---

<sup>1</sup> Esta investigación se realizó con el auspicio de Banco Santander Universidades, a través del Programa de Desarrollo Empresarial de la UPR-Río Piedras. Para contactar a la autora escriba a [theany.calderon1@upr.edu](mailto:theany.calderon1@upr.edu).

## **Resumen**

Ante la recesión económica por la que atraviesa Puerto Rico, el Gobierno, al igual que expertos y la sociedad civil están de acuerdo en que una de las soluciones al problema de desempleo es desarrollar empresas locales capaces de exportar. Una política económica basada en el desarrollo de empresas locales requiere, entre otras cosas, identificar a los sectores económicos prioritarios y a los grupos de empresarios a los que se les brindará el mayor apoyo.

La escasez de estadísticas y literatura disponible acerca del perfil del empresario puertorriqueño limita el conocimiento necesario para diseñar dichas políticas de incentivo. El objetivo de la presente investigación es recopilar la literatura existente y explorar, basado en el análisis de contenido de artículos sobre empresarios locales publicados en la prensa, el perfil del empresario local actual. Además, se propone una agenda de investigaciones futuras a fin de profundizar el estudio de la clase empresarial puertorriqueña.

Palabras claves: empresario puertorriqueño, empresario local, empresarios y economía de Puerto Rico

## **Perfil del empresario puertorriqueño<sup>1</sup>: Una investigación exploratoria**

Desde el 2006 la economía de Puerto Rico ha estado en recesión. Entre 2005 y 2009 la tasa de crecimiento del producto nacional bruto de Puerto Rico fue de -1.1 % (Iribarren 2010). Para Casiano (2011), Márquez y Carmona (2011), Iribarren y la Junta de Planificación (Planning Board, 2009) uno de los retos de la economía puertorriqueña es generar empleos. Según un análisis realizado por la Junta de Planificación (Planning Board, 2009), en 2007 la economía de Puerto Rico no creó nuevos empleos privados, por el contrario la tasa de empleo en el sector privado disminuyó un 1.6 %. Además, la tasa de auto empleo se situó en 15 % y la tasa de participación alcanzó apenas 44 %. Conforme al análisis de la Junta de Planificación, estos problemas parecen ser estructurales.

Del mismo modo, según Toledo (2009, p. 14) debido a los cambios económicos que ha sufrido la economía de Puerto Rico “no se espera que la actividad económica regrese a su senda de crecimiento en forma espontánea”. Para muchos la respuesta al crecimiento económico es desarrollar la empresa local y orientarla a la exportación (Carmona, 2010; CEPAL, 2005; Planning Board, 2009).

Para desarrollar programas efectivos de creación y desarrollo de empresas que creen empleo y no meramente autoempleo y que sean capaces de exportar, es necesario conocer si el perfil actual del empresario puertorriqueño es el adecuado para que estos aporten de manera significativa al logro de los objetivos macroeconómicos trazados para la economía de Puerto Rico. Y, de este perfil no ser adecuado, a partir del perfil existente crear los programas necesarios para lograr el perfil deseado. Pero, en Puerto Rico hay pocas estadísticas e investigaciones orientadas a conocer a los empresarios puertorriqueños o a las empresas locales y

las pocas investigaciones que hay no están actualizadas y se concentran en el sector de la manufactura.

La presente investigación busca contribuir a comenzar a actualizar el perfil del empresario local mediante la realización de una investigación exploratoria de tipo cualitativa que consistió en la búsqueda de la literatura acerca del papel de la empresa local en el desarrollo económico de Puerto Rico y la recopilación de la escasa literatura disponible acerca del desarrollo de los empresarios locales, la localización y análisis de estudios, informes o conferencias publicados y no publicados y un análisis de contenido artículos sobre empresarios puertorriqueños publicados en la Revista Negocios del Nuevo Día del 2001 al 2010 y del Caribbean Business publicados desde el 2001, estos últimos obtenidos utilizando la base de datos *Business Source Complete* (usando la clave *local entrepreneur*).

### **Perfil del empresario puertorriqueño**

En Puerto Rico se establecen todos los años miles de pequeños negocios. Sin embargo, el estimado del número de empresas de capital local varía ampliamente, en parte porque un número significativo de estas operan dentro de la economía subterránea (Márquez & Ferré, 2010; Negocios, 2007; Pol, 2004; Pol y Silvestrini, 2004). Según algunos estimados, en el 2003 habían 110,000 pequeños negocios que generaban 63% de los nuevos puestos de trabajo y 48% del PIB (Carmona, 2003) y para el 2007 se estimaba que el 90%, o entre 120,000 y 125,000 de las empresas puertorriqueñas se clasifican como pequeñas y medianas (Pymes) y se concentran en los sectores de venta al detal y otros servicios (Puertas López, 2007; Torres Vickery, 2007). Por otro lado, también se estima que para el 2005 habían en Puerto Rico 147, 000 empresas familiares, de las cuales el 12% estaban dirigidas por mujeres (Díaz, 2005).

Sin embargo, según el perfil de las pequeñas empresas en Puerto Rico preparado por la Small Business Administration (SBA, 2010), en Puerto Rico para el 2008 solo habían registrados 46,348 establecimientos. De esos establecimientos, el 86% tenía menos de 19 empleados, el 13.5% tenía entre 20 y 499 empleados y el restante 0.5% tenía más de 500 empleados. El 88.5% de las empresas opera en el sector de los servicios, siendo los sectores de mayor presencia venta al detal, salud, turismo y alimentos y servicios profesionales, científicos y técnicos. Por otro lado, la SBA estima que en el 2009 el número de establecimientos que redujeron sus operaciones y los que cesaron las mismas supera el número de establecimientos nuevos y de expansiones. A continuación veremos cómo han ido desarrollándose las empresas y los empresarios puertorriqueños.

#### *Perfil de los empresarios puertorriqueños de principios del siglo XIX y hasta la década de 1950*

Durante el dominio español la economía de Puerto Rico y sus empresarios se desarrollaron poco debido al pequeño tamaño de la economía local y al hecho de que las autoridades españolas limitaban la participación de puertorriqueños en el quehacer económico y político (González Díaz, 1991). Los pocos empresarios locales eran terratenientes dedicados al cultivo de café o azúcar y unos cuantos se dedicaban al comercio (exportaciones e importaciones) con España y Estados Unidos (Cochran, 1961; González Díaz), o a la producción básicamente artesanal de productos de tabaco (Baldrich, 2005) o azúcar y a la industria de la aguja (Catalá Oliveras, 1998; Cochran; González Díaz).

Para Cochran (1961), aunque para la primera mitad del siglo XX era notable el crecimiento de la actividad industrial, el proceso de industrialización no iba a la par con el desarrollo cultural. Ponce y San Juan eran el centro financiero y comercial de Puerto Rico y en ambas ciudades las clases altas menospreciaban las actividades manufactureras, exceptuando

aquellas relacionadas con el procesamiento de la caña (Cochran). Según Cochran, para el público la palabra negocio era sinónimo de mayorista o detallista. Los importadores de alimento, los productores de azúcar y los banqueros eran las ocupaciones de negocio más importantes.

A raíz de la guerra Hispano-Americana, la llegada de Estados Unidos en 1898 dio igualmente pocas oportunidades al desarrollo de empresas locales con un aumento de las importaciones de alimentos y productos manufacturados en Estados Unidos y el desplazamiento, además, de la producción de café en favor de la producción para exportación de azúcar, tabaco y textiles, sectores en que incursionaron las empresas de origen estadounidense atraídos por el bajo costo de la mano de obra (Cochran, 1961; González Díaz, 1991).

Otra área que comenzó a desarrollarse entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX es el sector bancario local. Según Cochran (1961), la falta del crédito bancario necesario para financiar los negocios, motivo a comerciantes, azucareros o agricultores a crear sus propios bancos para financiar actividades específicas, por lo general azúcar o café. Sin embargo, algunos bancos locales se dedicaron más al negocio de las hipotecas que al de actividades productivas (Cochran).

Para 1920 se intentó ampliar la base de industrialización de la economía local pero la pequeñez del mercado, la falta de materia prima y la ‘timidez moral de los inversionistas’ (Cochran, 1961, p. 34) para invertir en áreas nuevas limitaron el proceso lográndose cierto grado de industrialización solo en las industrias azucareras (Cochran) y de tabaco (Baldrich, 2005). Ante los bajos niveles de industrialización de la economía y las altas tasas de desempleo, en 1933 bajo la presidencia de Franklin D. Roosevelt, se creó lo que se conoce como el Nuevo Trato. Este nuevo modelo económico buscaba reducir las altas tasas de desempleo por medio de la industrialización. En este periodo, el gobierno no solo promovió la creación de capital local

sino que se convirtió en protagonista del proceso dedicándose a crear y operar empresas enfocadas en la sustitución de importaciones (Catalá Oliveras, 1998; Ruiz, 1982). Sin embargo, durante este período solo la actividad industrial local vinculada a la producción agrícola parece haber tenido un destacado nivel de desarrollo.

Para la década de 1940, la interrupción del tráfico marítimo provocado por la Segunda Guerra Mundial afectó el comercio en Puerto Rico e impulso el desarrollo de empresas locales en áreas relacionadas con la producción de muebles, ropa y alimentos enlatados (Cochran, 1961; González Díaz, 1991). Sin embargo, esta expansión fue limitada ya que los bancos locales sólo otorgaban crédito a aquellos que demostraban ser solventes y no es hasta 1945 que Fomento comienza a financiar a empresas privadas (Cochran). A partir de 1947, la política de sustitución de importaciones es sustituida por una política de fomento a las exportaciones. A este programa se le conoce como Operación Manos a la Obra o “industrialismo por invitación” (Catalá Oliveras, 1998; CEPAL, 2005; Roura, 2011; Ruiz, 1982). Con esta nueva política se buscaba cambiar la composición de la participación industrial local y de las empresas de capital no local. Además de atraer nuevas empresas textiles, con estos cambios el gobierno logró diversificar la base industrial de Puerto Rico atrayendo empresas no locales con uso intensivo de mano de obra y orientadas a la exportación en áreas diversas tales como electrónicos, productos químicos y productos de petróleo entre otros (Cochran, 1961; Roura, 2011).

En cuanto a la empresa local, basado en entrevistas realizadas a cerca de setenta empresarios, Cochran (1961) estableció que en la década de 1950, en promedio las fábricas locales tenían cuatro empleados o menos, sus beneficios netos eran inferiores a \$2000 y entre ellas había un alto nivel de quiebras ya que no podían competir contra la producción de las empresas extranjeras y las importaciones. Sin embargo, para Cochran el desarrollo empresarial en

Puerto Rico era desigual y las empresas locales se podían clasificar en dos grupos: las modernas administradas al estilo estadounidense, que requerían grandes inversiones de capital, inversiones en tecnología y gerencia profesional (fábricas de cemento, cerveza, ron, productos químicos, vidrio y acero) y las empresas que requerían de poco capital, poca tecnología y eran administradas por dueños altamente individualista que en muchos casos se conformaban con sobrevivir (fábricas de muebles y textiles).

En general, en ambos casos, el empresario puertorriqueño de la época provenía de la clase alta o media alta, hijo de comerciantes o profesionales. Tradicionales o modernas, el control se mantenía dentro de la familia y había un dominio patriarcal de la empresa. Era raro encontrar una mujer empresaria debido a que socialmente el magisterio era la única profesión bien vista. Además, era poco probable encontrar inversionistas locales con capital para emprender nuevas empresas o con la disponibilidad de tratar con obreros. Entre los empresarios que tenían capital, la percepción de que el mercado era pequeño, la demanda inelástica y los canales de distribución fijos unido a la poca disponibilidad de enfrentarse a la competencia hacia poco probable que invirtieran en expandir el negocio y se conformaban con un volumen moderado de negocio. Por lo general, para aumentar sus ingresos optaban por invertir en bienes raíces o en crear nuevas empresas ya que entendían que el sistema contributivo tendía a favorecer las ganancias de capital (Cochran, 1961). Otra modalidad era realizar inversiones directas en empresas de familiares o amigos, en cuya administración participaban activamente (Cochran).

Otros obstáculos que dificultaron el desarrollo de las empresas puertorriqueñas de mediados de siglo era el poco interés por la innovación tecnológica debido al bajo costo de la mano de obra y al arbitrio de 20 % sobre las máquinas de oficina por lo que solo el gobierno y



las grandes empresas podían mecanizar sus operaciones (Cochran, 1961). Además, según Cochran debido al concepto de *dignidad personal* arraigado en la cultura, los obreros eran reacios a la disciplina y había poca predisposición de los supervisores a disciplinar a los empleados. Esto unido a altas tasas de rotación de empleados en industrias que pagaban bajos salarios, reducía la productividad de las industrias puertorriqueñas. Otro factor era la alta tasa de ventas a crédito que limitaban la acumulación de capital y aumentaban los costos de hacer negocio, y con ellos los precios. Sin embargo, para Cochran el individualismo de la cultura puertorriqueña era el principal obstáculo ya que impedía la fusión de empresas competidoras que pudieran crear la escala necesaria para orientar la empresa hacia el mercado exterior.

A mediados de la década del 1950, el aumento en el salario mínimo y la recesión económica de 1954-55 en Estados Unidos, entre otros factores, trajo como consecuencia la disminución en la demanda de productos manufacturados en Puerto Rico y la necesidad de cambiar nuevamente la política de industrialización (Ruiz 1982), enfocándose en atraer industrias de capital intensivo orientadas hacia la exportación.

Pero, según Torres Román (1976) y Rodríguez (2008), los modelos utilizados para industrializar la economía de Puerto Rico generaron desempleo crónico a la vez que aumentaron el costo de la mano de obra y limitaron la participación del capital y empresarios locales. De hecho en los censos de manufactura de 1963 y 1967 (únicos años en que se distingue entre empresas locales y no locales) se evidencia una disminución en empresas locales de 73.8 % a 63.5 % (González Díaz, 1991). En 1967 la mayor presencia de empresas de capital local se concentraba en la producción de alimentos destinada al mercado local, seguido por los productos de piedra, barro y cristal, madera y muebles, goma y plástico, y metales fabricados (González Díaz, 1991).

### *Perfil de los empresarios puertorriqueños de la décadas de 1970 y 1980*

En 1975 el Comité Interagencial de la Estrategia de Puerto Rico buscaba como reactivar la economía y llegó a la conclusión de que había que aumentar el peso relativo de las empresas puertorriqueñas y a la vez atraer nuevas empresas de capital extranjero (Rodríguez Santos, 1993) utilizando como instrumento la Sección 936 del Código de Rentas Internas de Estados Unidos y la correspondiente homogenización de la ley de incentivo local con las leyes federales. Como consecuencia, Puerto Rico logró atraer empresas intensivas en capital y se expandió el mercado financiero que ganó importancia debido a que se convirtió en receptor de las ganancias no repatriadas de las empresas 936 (CEPAL, 2005).

La prevalencia de las nuevas empresas 936 unido en 1998 al aumento del salario mínimo federal (The Economist Intelligence Unit, 2003) profundizó la transformación del sector de la manufactura que se venía experimentando en Puerto Rico desde la implantación del programa Manos a la Obra. De industrias de uso intensivo de mano de obra se pasó a industrias de uso intensivo en capital. Para ser competitivos los empresarios locales tenían que invertir en tecnología. Sin embargo, el ahorro privado interno era negativo y el financiamiento disponible a través de la banca se utilizaba más para apoyar el consumo privado, la construcción y la deuda pública que para financiar actividades productivas.

Para los empresarios locales, fuera del sector industrial, se crearon oportunidades de inversión en áreas de servicio, principalmente el comercio. A mediados de la década del 1970 el gobierno federal introdujo en Puerto Rico el Programa de Cupones de Alimentos (CEPAL, 2005) factor que contribuyó a expandir el ingreso disponible. De nuevo, al igual que lo encontrado por Cochran (1961), para aquellos que contaban con capital, las áreas de comercio y bienes raíces

resultaban más atractivas que las actividades de manufactura. Sin embargo, algunos empresarios locales persistían en su esfuerzo por desarrollar actividades de manufactura en áreas en que no competían directamente con las grandes empresas no locales. Por ejemplo, en el censo de manufactura de 1982 de las 504 corporaciones que se registraron como locales, todas podían clasificarse como pymes ya que ninguna tenía más de 500 empleados registrados (solo unas cuantas registraban entre 250 y 499 empleados) y se concentraban mayormente en las industrias de piedra y arcilla, alimentos, textiles, productos de metal, y muebles (González Díaz).

Entre finales de 1978 y principios de 1979 González Díaz (1991) realizó una investigación en la que entrevistó a treinta empresarios locales del área de manufactura. A base de estas entrevistas elaboró el siguiente perfil del empresario puertorriqueño: varón de edad madura dedicado a la manufactura en un sector de la industria liviana (probablemente ropa o alimentos) y que compartía el control de la firma con uno o más socios o con la familia y lo más seguro es que hubiese creado o heredado la empresa, que tenía en promedio 10 años de vida. El empresario había trabajado como empleado en otras empresas antes de establecer la propia. Su padre era o había sido también empresario industrial o agricultor. Consideraba que los principales problemas económicos del país eran el desempleo, la inflación y la falta de responsabilidad de los trabajadores y que estos impactaban a la empresa provocando indisciplina en el trabajo, aumento en los costos y baja productividad.

#### *Perfil de los empresarios puertorriqueños de la década de 1990*

La recesión de 1990-91 y la perspectiva de la eliminación de la Sección 936 generaron el cierre de muchas fábricas y el flujo de inversiones para establecer nuevas empresas de manufactura, lo que repercutió en una pérdida significativa de empleos directos e indirectos

(Curet, 2003; Rodríguez, 2008). Para esta época Rodríguez Santos y Mann (1994) desarrollaron un perfil del empresario local del área de manufactura utilizando las repuestas de 104 cuestionarios de una muestra probabilística de las 904 empresas de manufactura registradas como locales. Según los resultados, el empresario puertorriqueño de principios de la década de 1990 era hombre (30 % de los cuales nacieron en otros países, principalmente Estados Unidos y Cuba) de entre 35 y 64 años, había empezado su negocio entre la edad de 25 a 34 años, tenía grado universitario y había tenido algún tipo de experiencia en la industria, principalmente porque había trabajado en una empresa similar a la fundada. Además, tenía padres cuyos trabajos requerían algún grado de destrezas empresariales y la razón principal para establecer el negocio era el deseo de ser independiente.

Los ahorros proveyeron el capital inicial y recibió algún tipo de ayuda del gobierno. La empresa había sido fundada por el dueño, solo o en sociedad, tenía diez empleados o menos y vendía menos de medio millón, principalmente al mercado local. Menos de 10% de las ventas provenían de exportaciones y los mercados de exportación eran básicamente Estados Unidos y el Caribe. De las empresas que no exportaban, no lo hacían por falta de acceso a capital y costos operacionales altos. Rodríguez Santos y Mann (1994) también encontraron que la mayor parte de las empresas exportadoras eran propiedad de empresarios no nacidos en Puerto Rico. Entre las empresas locales había altas tasas de quiebras, muchas de las cuales no se registran porque son microempresas en las que el dueño paga la deuda y cierra el negocio.

En este sentido, en un estudio de dieciséis de las pequeñas empresas que se declararon en quiebra en el área de Bayamón de 1989 a 1990, Alicea Torres (1992) encontró que, en promedio, al momento de acogerse a la quiebra las empresas tenían 5.66 años operando y 37.5% no tenía empleados. Además, la razón principal que los llevaba a acogerse a la quiebra era la

falta de capital. Según Alicea Torres para los empresarios era vergonzoso acogerse a la ley de quiebra por lo que cuando lo hacían era muy tarde y en vez de reorganizarse tenían que liquidar las empresas. Al igual que lo encontrado por Conchran (1961), la razón de esta creencia se basa en la tradición cultural. Específicamente refleja la herencia del Código Español de Comercio que ordenaba el arresto del empresario hasta que se determinara si la quiebra era fortuita o producto del fraude (Alicea Torres). De manera similar, Martínez Rodríguez (2008) encontró que el porcentaje de sobrevivencia al proceso de quiebra es bajo porque la misma no es vista de manera positiva y no se utiliza como herramienta financiera para recuperarse de una crisis económica. También Martínez Rodríguez señala que las razones que llevan a quebrar a las pymes en Puerto Rico son la falta de talento gerencial, no desarrollar un plan de negocio adecuado, falta de capital para enfrentar crisis económicas, mercado saturado, no se invierte recursos en asesoría financiera y falta de planificación. Note que el reducido tamaño de las muestras utilizadas en estas investigaciones no permiten generalizar el resultado de las mismas.

Por otro lado, según los resultados de una encuesta en la que se utilizó una muestra representativa de 306 empresarios, Vega y Romaguera (1995) encontraron un perfil del empresario de pymes local similar al encontrado por Rodríguez Santos y Mann (1994). Según Vega y Romaguera, el empresario local promedio es un hombre de origen puertorriqueño, que creó su empresa en promedio a los 35 años porque quería ser su propio jefe y la financió con ahorros personales, tiene un nivel de educación mayor a escuela superior, opera como propietario individual, tiene no más de diez empleados, no utiliza la computadora en la empresa ni consulta fuentes de información externa para tomar decisiones. Además, Vega y Romaguera no encontraron diferencias significativas entre el perfil del empresario local de diferentes regiones geográficas de Puerto Rico.

Sin embargo, en cuanto al origen nacional Ruiz-Vargas (2000), utilizando los datos recopilados por Vega y Romaguera (1995), encontró diferencias significativas entre las empresas locales propiedad de puertorriqueños y las empresas locales propiedad de empresarios de otro origen étnico. Un 67% de las empresas fundadas por inmigrantes estaban organizadas como corporaciones contrario a los empresarios de origen puertorriqueños que en su mayor parte estaban organizados como propietarios únicos. En cuanto al nivel de educación, 42.9% de los inmigrantes como mínimo había completado el bachillerato mientras que 35% de los nacidos en Puerto Rico y 14.3% de los nacidos en Estados Unidos de origen puertorriqueño habían alcanzado ese nivel de educación.

También, en promedio, los empresarios inmigrantes contrataban a más empleados que los empresarios de origen puertorriqueño. La fuente inicial de financiamiento de los empresarios nacidos en Puerto Rico habían sido las tarjetas de crédito mientras que los nacidos en Estados Unidos recurrieron a préstamos personales y los empresarios inmigrantes utilizaron ambos. Por otro lado, en su investigación Ruiz-Vargas (2000) encontró que los empresarios locales de origen puertorriqueño tienen más problemas que empresarios inmigrantes para acceder al crédito.

Cuando no se tiene acceso a crédito, las investigaciones realizadas han encontrado que los ahorros personales y los préstamos y ayuda de familiares y amigos son una de las principales fuentes de recursos para financiar las nuevas empresas. Además de financiamiento, los familiares o amigos de los empresarios también ayudan proveyendo mano de obra no remunerada. Por ejemplo, en 1994 el Departamento de Comercio de Estados Unidos estimó que en el área de venta al detal existían en Puerto Rico cerca de 100,000 pequeñas empresas, de estas unas 40,000 pequeñas empresas tenían menos de 5 empleados y 22 % de la mano de obra era no remunerada (Lobato Vico, 2009). El resto de las 60,000 pequeñas empresas no tenían empleados a su cargo

pero podrían haber recurrido “habitualmente a la ayuda de familiares para sostener su actividad” (Lobato Vico, p. 23).

Con respecto al acceso al crédito, evidencia anecdótica parece apuntar a la falta de creencia de algunos banqueros en el desarrollo de empresas locales. Por ejemplo, Pedro Galarza (2010) en su autobiografía señaló que a raíz de un disgusto con la firma estadounidense de consultoría y contabilidad de la que era socio, decidió establecer su propia empresa. Para ello acudió al banco con el que habitualmente hacía negocio para tramitar un crédito pero este le fue denegado porque el gerente creía que la nueva empresa no sería exitosa. Esto a pesar de la relación de negocios y de que la experiencia gerencial del señor Galarza era ampliamente conocida.

Por último, como hemos visto, al menos en el sector de la manufactura, aún en los 1990s es escasa la participación de la mujer propietaria. En un estudio piloto realizado por Browne (2001) en el que se compara a la mujer empresaria en Barbados, Martinica y Puerto Rico, se encontró que en 1998 en el mercado laboral de Puerto Rico solo un 20 % de la población auto empleada eran mujeres y estas tendían a concentrarse en unas pocas áreas de la economía. Además, la mayor parte de ellas expresaron que crearon la empresa motivadas porque habían sido despedidas o porque habían tenido una mala experiencia en su trabajo anterior (le pagaban poco o tenían conflictos con sus jefes). También, se encontró un fuerte componente social (papel tradicional de la mujer y disponibilidad de ayuda gubernamental) como explicación de una menor presencia de mujeres empresarias en Puerto Rico y Martinica que en Barbados.

### *Perfil de los empresarios puertorriqueños del siglo XXI*

En 1996 la sección 30-A sustituyó a la sección 936 como instrumento de desarrollo económico. Sin embargo, la eliminación de las 936, los tratados comerciales entre EE.UU. y otros países, y el aumento del comercio electrónico han impactado negativamente la capacidad del sector privado para crear empleos, han aumentado la tasa de pérdida de empleo y han desplazado los puestos de trabajo a través de los sectores económicos (Toledo, 2009). El sector más afectado ha sido la manufactura. De acuerdo con análisis realizados por el Banco Gubernamental de Fomento (2008) y por la Junta de Planificación (Planning Board, 2009) para el 2007 el sector de manufactura representaba tan solo el 10 % del empleo no agrícola. Además, una investigación realizada por Santiago Acevedo (2004) encontró que durante el siglo XX las áreas metropolitanas de Puerto Rico se han desindustrializados.

Además de la manufactura, el sector financiero también se debilitó. Para el año fiscal 2009, medido por el nivel de ingresos, la distribución por sector de las grandes empresas locales muestra la concentración de estas en el sector de servicios (Carmona y Alvarado, 2010). También, según el Registro Obligatorio de Comerciantes y Negocios (CCE, 2006), el mayor número de negocios en Puerto Rico se concentra en el sector de servicios, mayormente en las áreas de venta al detal, servicios profesionales y servicios de salud. Pero, según un estudio realizado por Alameda Lozada (2004), en el área de venta al detal y por mayor la empresa local también se ha visto afectada por la entrada de mega tiendas, particularmente Wal-Mart, al mercado de Puerto Rico. Según Alameda Lozada, las ventas (excluyendo gasolina, autos y medicamentos) de Wal-Mart pasaron de ser 0.84 % de las ventas al detal en 1993 a 15.1 % en el 2002. Para 2002, si se añade a las ventas de Wal-Mart, las ventas de K-Mart y Costco el por ciento de las ventas al detal controlado por estas tiendas aumenta a 24.2% (Alameda Lozada).



Sin embargo, aunque las estrategias de desarrollo económico favorecían en su mayor parte a empresas de capital no local, la empresa puertorriqueña no desapareció. Por ejemplo, para el 2003, cerca del 24% de las empresas que producían instrumentos profesionales y científicos eran controladas localmente (Martínez, 2003). Las empresas puertorriqueñas tienen una participación significativa dentro del sector servicio y, además, controlan cerca de una tercera parte de la producción industrial producto de un proceso de desarrollo donde desaparecieron las empresas más débiles y sobrevivieron particularmente bien las empresas que vincularon su producción a la de las empresas de capital no local, como la producción de empaques plásticos, etiquetas y preparaciones farmacéuticas genéricas (CEPAL, 2005), o se desarrollaron en áreas poco atractivas para las empresas de capital no local (industrias con pocos requerimientos de capital e intensivas en mano de obra). De aquí que el costo de la mano de obra era y es uno de los puntos de contención más importantes entre el gobierno y las empresas locales. Además, la empresa local sigue caracterizándose por escasamente participar en el comercio exterior (CEPAL, 2005).

Con respecto a este último punto, los resultados de una investigación conducida por Zayas Rodríguez (2003) acerca de la actitud de los empresarios locales ante la idea de exportar hacia el Caribe, muestran que solo 23% de los 112 encuestados exportaban, de estos solo el 17% exportaba al Caribe. Y esa actividad exportadora no era expansionista si se toma en cuenta que de 1993 al 2000 la tasa de crecimiento de las mismas era de apenas 0.88% (Zayas Rodríguez). Además, en promedio, solo el 15% de los ingresos totales son producto de la actividad exportadora. El perfil de la empresa exportadora es una empresa de manufactura con 40 o más empleados, establecida en el área metropolitana y con entre 10 y 20 años de operaciones.

Aunque las estadísticas de exportación de Puerto Rico no distinguen entre las exportaciones realizadas por empresas no locales y las empresas locales, el consenso es que alrededor de 95% de las exportaciones son realizadas por empresas no locales (Díaz, 2010, 24 de octubre; Zayas Rodríguez, 2003) y que el destino principal de las exportaciones tanto de empresas locales como no locales es Estados Unidos. La actividad exportadora de las empresas locales, según la Compañía de Comercio y Exportación (Díaz, 2006, 25 de junio), se concentra en las áreas de alimentos y bebidas, dispositivos médicos y materiales de construcción.

Al igual que lo encontrado por Cochran, para Zayas Rodríguez (2003), las razones de la resistencia de los empresarios locales a exportar apuntan a factores como la cultura insularista, espíritu de conformismo y la falta de fe de los empresarios. Igualmente, expertos en el tema indican que los empresarios puertorriqueños tienen miedo a exportar porque no confían en lo que venden, a la falta de innovación en lo referente a nuevas maneras de exportar, o porque no saben por dónde empezar (Díaz, 2008, 29 de junio; Doyle, 2009). Además, otro obstáculo a la exportación es la psicología de la supervivencia que hace pensar a los empresarios que triunfan solo aquellos que estén identificados con el gobierno de turno (Zayas Rodríguez).

En cuanto a las empresas de servicio, esta es el área de mayor concentración de empresarios locales pero la menos estudiada. En un estudio acerca de los dueños de paradores en Puerto Rico, Marty Altiery (2005) encuestó a trece dueños de paradores y encontró que el empresario promedio era un hombre puertorriqueño con educación universitaria y más de 56 años de edad que incursionó en el negocio entre los 36 y 45 años. Creó su propio negocio motivado por el deseo de logro personal. Tenía entre 25 y 50 empleados y financió el parador a través de préstamos comerciales.

En general, varias investigaciones sobre las pymes de manufactura puertorriqueñas apuntan a que estas se caracterizan por la falta de crecimiento, se dirigen al mercado local, hacen poco uso de la tecnología, tienen altas tasas de fracaso (Puertas López, 2007) e invierten poco en investigación y desarrollo. En el caso de los servicios, hay poca información pero esta también apunta a que en el sector se registran altas tasas de fracaso y una marcada tendencia al autoempleo (CCE, 2006).

En cuanto a la tasa de fracaso, según la Oficina del Negociado del Censo y la SBA, 40% de los nuevos negocios fracasan durante el primer año y esta tasa de fracaso aumenta a 80% al cabo de 5 años (Carmona, 2003). Por otro lado, en una investigación realizada por Asundi (2008) se encontró una tasa de discontinuación de microempresas de 80.3% al cabo de dos años en programas de ayuda empresarial promovidos por el gobierno. De igual modo, el Banco de Desarrollo Económico discontinuó el programa la *Llave para tu negocio* después de conceder cerca de 1,000 préstamos debido a que estos se otorgaron indiscriminadamente y, en muchos casos, se utilizaron para adquirir bienes y servicios no relacionados con el negocio (López, 2011). En la actualidad, el 70% de dichos préstamos son incobrables o están en atraso (López, 2011).

Mientras que en lo relacionado a la investigación y desarrollo, los resultados de la primera encuesta sobre el gasto en investigación y desarrollo que se realizó en Puerto Rico (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2011), indican que para el 2009 aunque el 72.1 % de las empresas encuestadas eran puertorriqueñas, el gasto de estas empresas solo representaba el 8.6 % de la totalidad de la inversión en investigación y desarrollo realizada por las empresas que operan en Puerto Rico.

Finalmente, en un estudio acerca del nivel de actividad empresarial en Puerto Rico conducido en 2007 por la Facultad de Administración de Empresas de la UPR-RP para el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2007)* y en el que se estudió una muestra representativa de toda la población mayor de 18 años, se encontró que 1.6% de la población estaba haciendo gestiones para abrir un negocio, 1.7% de la población tenía un negocio emergente (habían pagado sueldos o salarios por más de 3 meses y por menos de 42 meses) mientras que 2.4% de la población eran empresarios establecidos (habían pagado sueldo o salario por más de 42 meses). De los que ya eran empresarios, 52% eran hombres, 82.8% expresaron que crearon la empresa para aprovechar una oportunidad mientras que el 17.2 % la estableció por necesidad.

*Perfil de los empresarios puertorriqueños del siglo XXI según el análisis de contenido de los artículos sobre empresarios locales publicados en los periódicos Caribbean Business y Negocios del Nuevo Día.*

### **Metodología**

La unidad de análisis utilizada para el análisis de contenido consistió en empresarios identificados en artículos sobre empresarios puertorriqueños publicados en la Revista Negocios del Nuevo Día del 2001 al 2010 y en el *Caribbean Business* publicados desde el 2000 hasta el 2010, estos últimos obtenidos utilizando la base de datos *Business Source Complete* (usando la clave *local entrepreneur*)<sup>ii</sup>. En total se identificaron 407 empresarios. Para realizar el análisis de contenido se diseñó una guía que buscaba identificar en cada artículo la presencia de información relacionada con el perfil del empresario puertorriqueño tales como información demográfica del empresario (educación, edad al iniciar el negocio, sexo), experiencia de negocio previa, razones para comenzar o adquirir el negocio, fuente de fondos para iniciar el negocio, estrategias de negocios, orientación del mercado, uso de ayuda familiar o de gobierno que se utilizó al iniciar el

negocio e información demográfica de la empresa (tipo y tamaño del negocio, ventas, número de empleados, ubicación, número de propietarios).

Sin embargo, debido a la naturaleza periodística de los artículos, la información obtenida para cada empresario es parcial. Además, grupos minoritarios dentro del universo de empresarios tales como mujeres, microempresas, jóvenes universitarios y empresas exportadores es muy probable que estén sobre representados. Por ejemplo, aunque en muy pocas de las entrevistas se hace mención de la edad del empresario al momento de empezar el negocio, entre los que la mencionan se observa que empezaron la actividad empresarial formal a temprana edad. De 26 empresarios de los que se hace mención a su edad, 15 crearon su primera empresa antes de los 21 años. De ser una tendencia, esto podría explicarse por el hecho de que ante la prolongada recesión económica por la que atraviesa la economía de Puerto Rico hay pocas oportunidades de trabajo para los jóvenes. Sin embargo, durante el período de estudio, anualmente el periódico El Nuevo Día auspició el programa Éxito Empresarial Universitario por lo que entre los empresarios entrevistados hay muchos jóvenes universitarios. A pesar de estas debilidades, por la naturaleza exploratoria de esta investigación, la información provista en los artículos puede arrojar luz acerca de tendencias en la estructura del empresariado local, aunque en el futuro sería necesario confirmar estos datos con investigaciones descriptivas.

## **Resultados**

Según los resultados del análisis de contenido el perfil del empresario puertorriqueño del siglo XXI sería como se describe a continuación. Cuando se identifica el año en que se fundó la empresa 42.2% corresponde a la década de los 2000s, 28.8% se crearon en la década de los 1990s, 11.6% en la década de los 1970s, 9.9% en la década de 1980s, 1.7% se estableció en el

2010 y las restantes 5.8% se establecieron entre 1888 y 1960. De los empresarios entrevistados 16.0% poseen empresas de manufactura (de estas 46.6% se dedican a producir alimentos), 8.0% tiene una empresa que opera en el sector de la construcción o dan servicios relacionados con ingeniería y arquitectura, 2.8% se dedican a actividades agrícolas y el restante 73.2% tiene un negocio en el sector de los servicios. Entre estos últimos, 55.5% dan servicios profesionales o personales, 35.5% está en el negocio de la venta al detal y 9% se dedican a la venta al por mayor. De entre los negocios que dan servicios profesionales o personales predominan los relacionados con el área de comunicaciones, entretenimiento y sistemas de información mientras que entre los negocios de venta al detal y al por mayor predominan las empresas relacionadas con la venta de alimentos.

Por otro lado, de entre los 101 empresarios que identifican el número de empleados que tiene su empresa, 5% no tenía empleados y 70.3% tenía menos de 50 empleados. De los 147 empresarios que indicaron la razón que los motivo a tener su propia empresa cabe destacar que el 15.6% la heredó, 27.9% siempre deseo tener su propia empresa o ser su propio jefe, al 4.8% simplemente se les presentó la oportunidad, 15.6% quería ofrecer un servicio que nadie estaba ofreciendo y 10.2% decidió adquirir o crear un negocio similar cuando la empresa para la que trabajaba decidió salir del mercado. Estos últimos optaron por convertirse en empresarios ante la posibilidad de quedarse sin empleo. Entre las empresas que surgieron por esta última razón se encuentran Avant Technologies of PR Inc., CM Digital Solutions, Ensyen Products, Quality Electroplating, Inpak, la readquisición de Kikuet, Terrazol (Metropolitan Marmol), Amotek y Mattress Picasso.

En cuanto a experiencia empresarial al momento de crear la empresa, de un grupo de 130 empresarios, 22.3% había tenido un negocio anteriormente, 8.5% tenía al menos otro negocio

en un área diferente o relacionada al negocio original y 51% estableció un negocio relacionado con su trabajo anterior. Además, dentro de la totalidad de las entrevistas analizadas, 33 de los empresarios tenía un familiar que también era dueño de un negocio. También se identificó que alrededor de 45 de los empresarios son empresarios habituales. Esto es que son empresarios que tienen más de un negocio o que anteriormente habían sido dueño de una empresa. La mentalidad de “no poner todos los huevos en una canasta” parece motivar a muchos de los empresarios habituales.

Por otro lado, en cuanto a aspectos demográficos, de entre los 157 empresarios que indicaron su nivel de escolaridad, el 87% tenía como mínimo educación a nivel de bachillerato. Por otro lado, solo 10.5% de los empresarios expresaron que incluyen en la administración del negocio a familiares, particularmente esposas (o esposos) e hijos. Mientras que apenas 17 empresarios se identificaron como de origen extranjero y 26.3% de los empresarios eran mujeres. De estas últimas, el 54% era la única dueña, 26% estaba asociada a su esposo y 21% estaba asociada con otra persona, mayormente hombres y no relacionados familiarmente. Es de notar que algunas de estas mujeres establecieron sus negocios en campos que tradicionalmente no se relacionan con mujeres empresarias, tales como plomería (Alice Ríos de Alternativa Plumbing, Inc.), autos (Xiomara Lagner de Lagner Auto Accesories), fábrica de organizadores de closets (Luzbeth Nieves y Carmen Aponte de The Closet Shop and More Store), fábrica de colchones (Damaris Rivera de Mattress Picasso), materiales de construcción (Waleska Rivera de Danosa Caribbean Inc.), agricultura (Isabel Nieves Lugo de Hacienda Labranza y Wildairy Bermúdez de Hacienda Anacagüita), sistemas de información (María Gould de IDESS Inc.) y cisternas (Luz B.Otero de Puerto Rico Water Management).

En lo que respecta a la fuente de financiamiento utilizada para financiar el comienzo de la empresa, de los 107 empresarios que identificaron dicha fuente 39% utilizaron algún tipo de programa gubernamental (SBA, Pridco, Banco de Desarrollo, Departamento de Agricultura Federal, programas municipales), 21.5% requirieron ayuda financiera de familiares y amigos, 18.7% utilizaron ahorros, 5.6% obtuvieron préstamo bancario (no garantizado por la SBA), 5.6% recurrieron a inversionistas. Es importante anotar que en muchos casos un solo empresario mencionó más de una fuente de financiamiento.

En lo relativo a las estrategias de crecimiento que utilizan los empresarios, de un total de 203 empresarios que hablaron sobre la estrategia de expansión que están utilizando el 11.4% expandió la línea de producto, 12.3% amplió la distribución a nivel local, 11.3% estableció al menos un negocio en un área relacionada al negocio original, 5% estableció al menos un negocio en un área no relacionada al negocio original para “no poner todos los huevos en la misma canasta”, 9.4% vende a través del internet o por catálogo y 34% recurrió a la exportación. Entre las empresas que exportan, 30.5% exporta al Caribe o Centro América, 13.5% exporta a Latino América, 33.8% exporta directamente a Estados Unidos, 5.1% exporta a Asia o Europa y 8.5% no identifica a que mercado exporta.

Ejemplos de empresas exportadoras son Cerraduras Toledo & Co. que exporta a 23 países en el Caribe, Centro y Sur América. Productos Monte Albo que exporta a través del internet a Estados Unidos, China, Rusia, Europa, Centro y Sur América. Martex Farms exporta 93% de su producción a Europa y Estados Unidos, Rock Solid Technologies exporta sistemas computadorizados principalmente a la República Dominicana. Tita's Homemade se vende en tiendas en Francia, Estados Unidos, las Islas Virgenes Británicas y a través del internet. Flexitank exporta 70% de su producción a América Latina mientras que Bac Plas exporta 60%



de la producción al Caribe y también exporta a Brasil, Argentina, Uruguay y Bolivia. Vernet que exporta cerca del 10% de sus servicios a América Central y el Caribe y Encantos de PR exporta a Estados Unidos, Europa y el Caribe y Freedom Advisory que tiene oficina en Chicago. Además, entre las empresas que exportan a Estados Unidos e Islas Vírgenes el 8.5% lo hacen a través de Wal-Mart (Grana), Wal-Mart y Costco (Carmela Foods), Wal-Mart, Sears y el internet (Marey Heater Corp.) y Home Depot (Tropical Fertilizers).

Por otro lado, y en contraste con el empresario de la década de 1950 identificado por Cochran (1961), para ser más competitivos 5% de las empresas expresaron haber desarrollado alianzas con otras empresas localizadas en Puerto Rico, Estados Unidos o a nivel internacional. Por ejemplo, la firma Arteaga&Arteaga está aliada a Carat que es la agencia de medios más grande del mundo, Freedom Advisory está aliada a Santag Advisory y la publicitaria Sajo García & Partners está asociada a Initiative (conglomerado internacional de compra de medios) y a la empresa de relaciones públicas local Partners Communications. También, las firmas de contabilidad Del Valle & Nieves asociada con UHY Internacional y Kevane Grant Thornton asociada con Grant Thornton que buscan con estas asociaciones acceso a clientes internacionales y mejores servicios para clientes locales. El Mesón que se asoció con International Meals PR para llevar a cabo sus planes de expansión a Panamá y que localmente se asoció con Baskin Robbins y Donkin Donuts para compartir espacio en algunas de las tiendas El Mesón. Finalmente, Encantos de Puerto Rico que se asoció con Sam's Club para crear Typica Coffee House.

También, para ser más competitivos, 2.5% de las empresas contractan la producción en otros países, incluyendo Asia, y 3.8% tiene otra empresa en otro país como estrategia para entrar a esos mercados y/o para abaratar el costo de los productos que vende en el mercado local.

Dentro de estas últimas empresas, la que más se destaca es Lanco Paints, que es considerada como una multinacional local con fábricas en Puerto Rico, República Dominicana, Orlando, Miami, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica y Panamá. Por su parte, Cerraduras Toledo, Mueblerías Berrios, Glass House y Wuissi contratan la manufactura de sus productos en Asia. Finalmente, Erika Peña produce sus joyas en Bali y Carmela Foods contrata parte de su producción a fábricas locales y en el exterior.

### **Conclusión**

De acuerdo con los resultados del *Global Entrepreneurship Monitor* si combinamos los negocios emergentes con los ya establecidos, 4.1% de la población de Puerto Rico en 2007 eran empresarios activos. De los 42 países que participaron en el GEM 2007 solo Bélgica, Francia y Rusia tienen un menor porcentaje de la población involucrada en actividades empresariales que Puerto Rico y solo Rusia tenía un menor por ciento de la población en el proceso de establecer un negocio (GEM, 2007b). De igual modo, según citado por Lobato Vico (2009) datos del censo del 2007 reflejan que solo 12 de cada mil puertorriqueños se dedican a alguna actividad empresarial. Igualmente Moraima De Hoyos-Ruperto (López, 2011, May 26) apunta al limitado desarrollo del empresarismo local.

Para Rodríguez Santos (1993), el poco peso relativo del sector empresarial local en la manufactura es producto de la falta de espíritu empresarial como consecuencia de tradiciones culturales y socioeconómicas que no fomentan la innovación y a la intervención del gobierno como sustituto del empresario. A esto hay que sumar la falta de capital y de financiamiento. Con respecto a las tradiciones culturales, Roque A. Rivera (2008) cuenta en su autobiografía que cuando decidió establecerse por su cuenta, dejando un bien remunerado puesto de trabajo en una

empresa de seguros estadounidense, algunos amigos y compañeros de trabajo no entendían como era posible que el dejara un trabajo seguro por la aventura de establecer su propia empresa.

Sin embargo, a pesar de los obstáculos y de la recesión, o precisamente por la recesión económica que atraviesa Puerto Rico, la población es hoy más receptiva a la posibilidad de desarrollar su propia empresa. Según los resultados del GEM 2007, en Puerto Rico 70.6 por ciento de los encuestados expresó que comenzar un negocio era una buena elección de desarrollo profesional y 67.4% opinó que aquel que consiga desarrollar un negocio exitoso obtendrá reconocimiento social. Esto representa un cambio cultural con respecto a lo encontrado por Cochran (1961) a finales de la década del 1950.

En la actualidad, las investigaciones apuntan a que entre los empresarios locales coexisten empresarios tradicionales que se resisten a cambiar, empresarios tradicionales que tratan de modernizarse y empresarios modernos que utilizan estrategias de vanguardia para desarrollar sus empresas. Ejemplos de estas empresas son Go Print creada por dos hermanos que trabajaban en la imprenta de su padre y decidieron establecer su propia empresa ante la negativa del padre de crear nuevas líneas de negocio o el empresario Santos Alonso Maldonado del Supermercado Mr. Special que no mantiene deudas, opera con edificios propios, mantiene una base de efectivo alta y un sistema de pago en efectivo (Hamilton Coplin, 2009). También, la modernización gerencial de empresas tradicionales como B. Fernández, creada en 1888 y que en el 2003, por primera vez nombra un gerente general que no pertenece a la familia fundadora. O el Mesón que, como parte del cambio generacional empresarial, ahora recurre a alianzas para lograr expandirse internacionalmente y para reducir costos a nivel local y Autopak que recurre al sistema de licencias para exportar su producción a Brasil. Sin embargo, no hay datos que indiquen si estos son casos aislados o que confirmen que, de hecho, son tendencias.

Es necesario que tanto a nivel académico como a nivel gubernamental se haga un mayor esfuerzo por investigar y recopilar información relevante que conduzca a un mejor entendimiento de la actividad empresarial local. Es importante recalcar la necesidad de establecer una agenda de investigación que permita obtener la información necesaria para desarrollar el sector empresarial local. Por ejemplo, además de las estadísticas de producción y exportación que diferencien entre empresas de capital local y extranjero, hacen falta investigaciones empíricas sobre el perfil del empresario actual, las razones que los motiva a ser empresarios y, por el contrario, por qué es tan bajo el por ciento de la población empresarial y de la participación de mujeres empresarias. También, las razones que motivan a los empresarios habituales a crear más de una empresa. Además, se deben estudiar el acceso a fuentes de financiamiento y las estrategias de desarrollo de las empresas locales en general, y de las empresas familiares en particular.

## **Bibliografía**

Alameda Lozada, J.I. (2004). El impacto de la mega tienda en las Pymes de Puerto Rico: El caso de Wal-Mart. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 121 (junio). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Alicea Torres, M. (1992). Estudio sobre las principales causas que han llevado a los pequeños negocios de la región de Bayamón a la quiebra en los años 1989 y 1990: estudio exploratorio. Universidad de Puerto Rico. (Tesis)

Alvarado, J. A. (2009). Ley Pymes provee incentivos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. *Comercio & Producción*. Edición 1, 28-29.

Asundi, R.K. (2008). Performance and Survival rates of Start up Businesses Sponsored In a Government Program. 2008 International Council for Small Business World Conference.

Baldrich, J.J. (2005). From handcrafted tobacco rolls to machine made cigarettes: The transformation and Americanization of Puerto Rican tobacco, 1847–1903. *CENTRO Journal*, Vol. XVII, 2 (Fall).

Banco Gubernamental de Fomento (2008, noviembre). 2007 Puerto Rico en Cifras.

Browne, K. E. (2001). Female Entrepreneurship in the Caribbean. A Multiside, Pilot Investigation of Gender and Work. *Human Organization*. 60, 4 (winter). ABI/INFORM Global

Carmona, J.L. (2010, August 26). Pilot program launched to propel island entrepreneurs. [Top Story]. *Caribbean Business*, 2-4.

Carmona, J.L. (2003, July 10). Preparation is key. [Front Page Story]. *Caribbean Business*, 16-24.

Carmona, J.L. y Alvarado, J. (2010, November 11). Puerto Rico's private business leaders shows resolve. [Special Report]. *Caribbean Business Top 400 Locally Owned Companies*. *Caribbean Business*, S1-S7.

Catalá Oliveras, F.A. (1998). La Economía de Puerto Rico, 1898-1998. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 93 (noviembre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Casiano, M.A. (2011, June 9). An economic-development plan for the future of Puerto Rico. [The Caribbean Business Plan for the Economic Development of Puerto Rico]. *Caribbean Business*: 4-9.

Cochran, T.C. (1961). El hombre de negocios puertorriqueño: Un estudio sobre cambio cultural. Publicaciones del Centro de Investigaciones Sociales. Colegio de Ciencias Sociales, Universidad de Puerto Rico.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2005, septiembre). Globalización y desarrollo: Desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI. J. M. Martínez, J. Matar y Rivera (coordinadores). Sede subregional de la CEPAL en México. México, D.F.

Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE, 2006). Registro de Comerciantes y de Negocios: Resumen ejecutivo sobre ciclo censal 2005. División de Investigación de Mercados y Economía. 9 de agosto de 2006.

Díaz, M. (2005, 13 de febrero). Pasando el batón. *Negocios. El Nuevo Día*, 12-15.

Díaz, M. (2008, 29 de junio). Empresas boricuas se abren al mundo. *Negocios. El Nuevo Día*, 8-9.

Díaz, M. (2010, 24 de octubre). Boricuas que brincan el charco. *Negocios. El Nuevo Día*, 8-11.

Doyle, B.G. (2009, December 3). Jorge Toledo encourages local entrepreneurs to go global. [General Business section]. *Caribbean Business*, 23.

Galarza, A. (2010). Del cañaveral a la mesa del Rey. San Juan: Editorial Plaza Mayor.

Global Entrepreneurship Monitor (2007). Puerto Rico 2007. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

\_\_\_\_\_ (2007b). National Summaries 2007. [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

González Díaz, E. (1991). La política de los empresarios puertorriqueños. Centro de Investigaciones Sociales Universidad de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico: Ediciones Huracán.

Hamilton Coplin, L.C. (2009). Negocios que han hecho historia en Puerto Rico: Casos prácticos. Mayagüez, P.R.: Leonora C. Hamilton & Associates.

Iribarren, D. (2010). Perspectivas económicas. Charla presentada en la Cámara de Comercio de Puerto Rico. 10 de febrero.

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2011). Encuesta piloto de Ciencia y Tecnología 2009: Investigación y Desarrollo (R&D). Obtenido de [www.estadisticas.gobierno.pr](http://www.estadisticas.gobierno.pr).

Lobato Vico, M. (1997). La necesidad de la sociología económica: una interpretación de las políticas de promoción y ayuda a pequeñas empresas. *Ensayos y Monografías*. Número 85 (diciembre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

- Lobato Vico, M. (2009). Apuntes sobre el sector privado en Puerto Rico, en época de crisis. *Boletín de Economía*. Vol. X, número 1 (enero-junio). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía. UPR -Río Piedras, 8-11.
- López, A. (2011, June 23). The timing could not be better. *Caribbean Business*, 16-20.
- López, A. (2011, May 26). The long transition. [Special Coverage]. *Caribbean Business*, 2011. 40-41.
- Márquez, C. & J. Carmona (2011, June 9). Puerto Rico's biggest problem is the lack of jobs. [The Caribbean Business Plan for the Economic Development of Puerto Rico]. *Caribbean Business*: 14-18.
- Márquez, C. & J. Ferré (2010, December, 23). Puerto Rico's underground economy estimated at \$20 billion a year. [Special Coverage]. *Caribbean Business*, 19-20.
- Martínez, M. (2003, June 10). Medical device manufacturers expect to surpass \$6 million in sales from N.Y. Fair. *Caribbean Business*, 16.
- Martínez Rodríguez, B.I. (2008). Factores que pueden impedir a las empresas puertorriqueñas sobrevivir la quiebra bajo el capítulo 11. Universidad de Puerto Rico (Tesis)
- Marty Altiery, V. (2005). The Role of Small Tourism Businesses in Sustainable Tourism: The case of the "Paradores" of Puerto Rico. *Forum Empresarial*. 10 (2, December): 49-66.
- Negocios. (2007, 23 de diciembre). El sabor que mueve la economía.[Portada]. *Negocios. El Nuevo Día*, 10-13.
- Planning Board (2009). Comprehensive Economic Development Strategy Fiscal Year 2009-2010. [www.jp.gobierno.pr](http://www.jp.gobierno.pr)
- Pol, J.C. (2004). Estimaciones de la economía subterránea: El caso de Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 117 (enero).Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras
- Pol, J.C. y R. Silvestrini (2004). Crimen y Economía Subterránea en Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 118 (febrero).Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.
- Puertas López, A. (2007). La tecnología como herramienta de productividad y competitividad en las empresas puertorriqueñas. Universidad de Puerto Rico. (Tesis).
- Rivera, R.A. (2008). ¡Muchacho! ¿Qué tú has hecho? (Autobiografía). Carolina, Puerto Rico: Terranova Editores.

Rodríguez, C.A. (2008). La evolución histórica, la teoría económica y el sistema económico deseable como las bases fundamentales para desarrollar una estrategia de desarrollo económico en Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 136 (septiembre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Rodríguez Santos, J. M. y A.J. Mann (1994). The Puerto Rican Entrepreneur: Personal and Company Characteristics. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 71 (octubre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Rodríguez Santos, J. M. (1993). La importancia del factor empresarial en la economía: un análisis de los empresarios locales del sector manufacturero de Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico. (Tesis)

Ruiz, A.L. (1982). Desarrollo económico de Puerto Rico: Evaluación de una estrategia de desarrollo basado en importación de capital y tecnología. *Serie de Ensayos y Monografías* Número 25 (marzo). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Ruiz, A.L. (1980). Transformación estructural del sector de los servicios en Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 18 (junio). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Ruiz Mercado, A.L. (1986) El impacto de los servicios médicos y servicios educativos privados sobre la economía de Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 44 (marzo). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Ruiz-Vargas, Y. (2000). Small Business Financing Sources between immigrants and natives in Puerto Rico. *Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 40 no. 3 p. 387-99 (fall).

Santiago Acevedo, L.E. (2004). Diversity of Economic Activity for Metropolitan Areas in Puerto Rico: 1980-2000. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 124 (diciembre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Small Business Administration (2011). Small Business Profile: U.S. Territories. Small Business Administration Office of Advocacy (February). [www.sba.gov](http://www.sba.gov)

The Economist Intelligence Unit (2003) Puerto Rico: Manufacturing. *EIU ViewsWire*. New York: Nov 24, 2003. ProQuest document ID: 664837631

Thurston, L.D. (2009, June 11). Puerto Rico's potent pharmaceutical industry faces whirlwind of change. [Front Page Story]. *Caribbean Business*, 18-22.



Toledo, W. (2009). Los impactos de impulsos agregados y sectoriales sobre la trayectoria del empleo en Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 146 (octubre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Torres Román, S. (1976). La problemática económica de Puerto Rico. *Serie de Ensayos y Monografías*. Número 2 (diciembre). Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, UPR, Recinto de Río Piedras.

Torres Vickery, E. (2007). Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas puertorriqueñas que manufacturan alimentos dulces. Universidad de Puerto Rico (Tesis).

Vega, J.I. y Romaguera, J.M. (2005). Los dueños de pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico: Características y necesidades. Ponencia. II Mesa redonda en la formación y desarrollo de pequeñas empresas y IX congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. UPR, Mayagüez.

Zayas Rodríguez, C. (2003). La reacción de los empresarios puertorriqueños ante la idea de exportar hacia los países del caribe. Universidad de Puerto Rico (Tesis).

---

<sup>i</sup> En esta investigación se utiliza indistintamente los términos empresario puertorriqueño o empresario local. La definición de empresa local puede variar en función de la agencia estatal o federal que recopile la data. Para el Negociado del Censo una industria local es aquella en la cual 51 % o más del capital está en manos de residentes en Puerto Rico (González Díaz, 1991). También en el Censo se utiliza el término industria nativa para referirse a una industria establecida en Puerto Rico independientemente de quien posea el capital.

Para la Administración de Fomento Económico una empresa local es aquella en la que 50% o más de la inversión está en manos de individuos considerados como de origen local. De origen local son las personas nacidas en Puerto Rico o estadounidenses que hayan residido en Puerto Rico por 2 años consecutivos o que uno de sus padres haya nacido en Puerto Rico o cualquier persona de otra nacionalidad que haya residido en Puerto Rico por 5 años consecutivos. Para la Compañía de Comercio y Exportación para ser clasificada como local, el dueño debe haber suplido el capital, ser parte de la gerencia y localizar operaciones en Puerto Rico. Para *Caribbean Business* una empresa es local si al menos 51% de sus acciones están en manos de empresarios locales. La definición de empresario local es empresario con raíces en Puerto Rico y que la empresa sea manejada localmente.

<sup>ii</sup> Para el listado de los artículos utilizados en el análisis de contenido puede comunicarse con la autora a [theany.calderon1@upr.edu](mailto:theany.calderon1@upr.edu).