

# CASO EMPRESARIAL

## BUSINESS CASE

### La CEDEAO como caso de estudio: incentivos institucionales y oportunidades de negocio en sectores manufactureros y extractivos

Jeremías Dias-Furtado<sup>1</sup>

*Comisario de la CEDEAO para la Gestión de los Recursos Humanos*

doi: 10.20420/eni.2019.299

---

#### Resumen

África, a pesar de experimentar un crecimiento importante entre 2000 y 2017, y contar con una posición sólida como segunda región más dinámica, todavía tiene un sector manufacturero débil. Esto es debido a que África ha dado un salto del sector primario al terciario, sin haber pasado por la industrialización, razón por la que necesita una transformación productiva. Su modelo económico, basado en la exportación de productos sin procesar, ha revelado sus límites. En la CEDEAO se ofrecen incentivos legales a la inversión y seguridad judicial para promover el emprendimiento.

*Keywords:* Africa, CEDEAO, entorno institucional, industrialización, agronegocio

*JEL classification:* B52, L26, N87.

---

#### 1 Introducción

La CEDEAO es una comunidad económica formada de 15 Estados de África Occidental, creada el 28 de mayo de 1975, tras la adopción del Tratado constitutivo de la Comunidad. Más tarde, en 1993, se revisó el Tratado con el objetivo de acelerar el proceso de integración regional, a partir del cual, se formó una comunidad económica de Estados que hoy pretende transformarse en una comunidad de

pueblos (Vision CEDEAO, 2020). Este bloque económico dispone de las siguientes características: está ubicado en un espacio de 6 millones de km<sup>2</sup>, dispone de una población de más de 350 millones de habitantes; de una tasa de crecimiento anual de 3,2%, de un PIB per capita de USD 600 y de una tasa anual de crecimiento del PIB de 4,7% (Informe de la ARAA, 2018; AUC/OECD, 2018) (Fig.1).

---

<sup>1</sup>Autor de correspondencia: [jeremiasdf2016@gmail.com](mailto:jeremiasdf2016@gmail.com)

**Fig.1. Ubicación y composición de la Región de la CEDEAO**

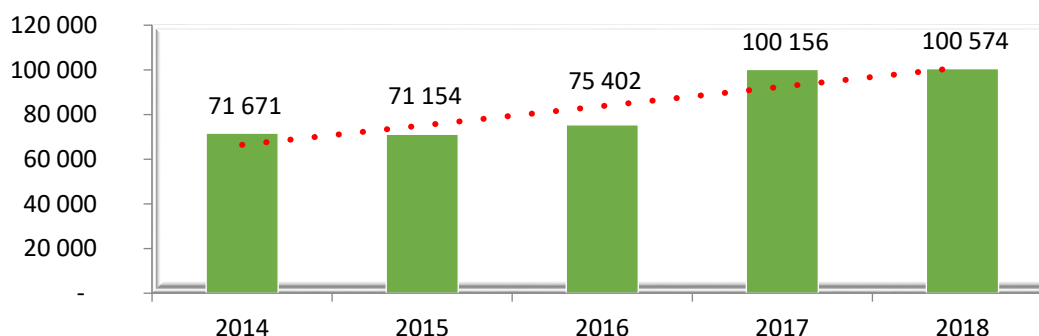
Fuente: CEDEAO.

A pesar de varios años de fuerte crecimiento (de 4,7% entre 2000 y 2017) y una posición sólida como la segunda región más dinámica durante este período, África todavía tiene un sector manufacturero débil. A pesar de la fuerte tendencia de crecimiento observada en los últimos años, África aún debe lograr una transformación productiva y sigue teniendo una participación pequeña en la manufactura global, aunque se reconoce ampliamente que el sector manufacturero tiene un gran potencial para la creación de empleo y crecimiento. Su modelo económico, que se basa en la exportación de productos sin procesar, finalmente ha revelado sus límites (UA, 2019; Informe de la ARAA, 2018). En realidad, en la región CEDEAO son concedidas extensas libertades económicas y se ofrece seguridad jurídica a la inversión, para

impulsar el emprendimiento productivo en la región. Los sectores agrícola y extractivo son dos de los sectores económicos considerados bisagra para la transformación productiva local, para los cuales se prevé importantes incentivos institucionales (Vesga, 2012).

En esta línea, bajo el tema “Políticas Públicas para una transformación productiva”, se celebró en marzo de 2019 la Conferencia de la Unión Africana dedicada a esta problemática, para redinamizando las asociaciones productivas locales (Tracey y Phillips, 2011; Fortunato y Alter, 2011), crear una nueva estrategia de desarrollo de África, basada en la agricultura, la agroindustria y la industria extractiva, con el enfoque en la transformación local, a través de la definición y financiación de proyectos y programas de los sectores agrícola, silvícola, ganadero y pesquero (Foto 1).

**Figura 2. Evolución de las exportaciones de mangos de la zona CEDEAO para la UE, en toneladas**



Fuente: Informe de la ARAA, (2018): Agencia Regional para la Agricultura y la Alimentación.

**Foto 1. Políticas Públicas para una transformación productiva – Younde, Cameroun, 2019**



Fuente: UA; elaboración propia.

La dinámica de desarrollo de África estará determinada por muchas macrotendencias, incluidas el mayor papel desempeñado por los países emergentes, la nueva revolución de la producción, el crecimiento demográfico, la transición urbana y la expansión de la clase media, así como el papel más sólido de los países emergentes y el cambio climático. Ahora bien,

todos estos factores deben considerarse en las estrategias de desarrollo destinadas a transformar las economías (Informe UA, 2018, UA, 2019). Estos problemas importantes de nuestro tiempo, y algunos otros, influirán en los caminos que los países africanos emprendan en su marcha hacia una transformación óptima de sus estructuras de producción.

El 21 de marzo de 2018 comenzó una nueva era para el continente africano, cuando la mayoría de los Jefes de Estado firmaron el histórico Acuerdo de Libre Comercio Continental Africano, que disminuirá las barreras y restricciones asociadas al comercio.

Por eso, defendemos en este trabajo, que las oportunidades de inversión en la CEDEAO son inmensas y que para que existan emprendimientos de éxito en la subregión, hay algunos factores a considerar, los cuales pueden incentivar o inhibir la actividad emprendedora (AE). A continuación se analizan algunos de estos factores.

De acuerdo con su mandato y pese a la creciente retórica proteccionista en muchas partes del mundo, la CEDEAO se adhirió firmemente a los principios de la competencia cooperativa (basada en parte en la teoría de balance de John Nash's) como base para la integración regional del Mercado Común de la CEDEAO. Además, a la luz del cambiante panorama económico en una economía

globalizada, la CEDEAO ofrece una oportunidad relativamente única a los inversores que decidan emprender en la subregión; por esta vía la CEDEAO pretende:

[...] mostrar al resto del mundo que la competencia cooperativa a nivel regional puede producir mayores beneficios de bienestar económico y social, en términos de eficiencia económica, prosperidad y distribución para un crecimiento y desarrollo inclusivos y equitativos.

Para superar este problema estratégico y desempeñar un papel de liderazgo en esta área crítica, la Comisión de la CEDEAO, en colaboración con los Estados-miembros, ha preparado esta Política de Inversión (ECOWIP) para su adopción por los Estados-miembros. El objetivo principal de ECOWIP es establecer, en la línea de Baron y Markman (2013), Díaz-Aunión et al., (2010), políticas de clima de inversión regionalmente armonizadas para que sean observadas por los Estados-miembros con el fin de maximizar los beneficios económicos y sociales de la integración regional a través de alianzas de competencia cooperativa en África del oeste. En el desarrollo de ECOWIP, la Comisión se basó en parte en el Marco de Inversión Estratégica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El Marco de la OCDE sirve como referencia internacional para las mejores prácticas en inversiones y medidas de inversión relacionadas con el comercio. Ofrece, en particular, una visión general de lo que genera la inversión al examinar los elementos multifacéticos que les afectan (ej. barreras de entrada, capital humano, regulación laboral, desarrollo de infraestructuras físicas y financieras, protección del medio ambiente, política empresarial responsable). El Marco de la OCDE también es una fuente autorizada en el área de incentivos a la inversión en una economía regional o un marco de mercado común.

Según lo confirmado por el informe “Investing Across Borders” de 2010 del Grupo del Banco Mundial, los países de la OCDE que se adhieren firmemente a estos estándares de inversión internacionalmente reconocidos tienden a generar más actividades de inversión que sus pares o países que no adoptan este enfoque global de inversión. Como resultado, en el desarrollo de ECOWIP, la Comisión y los Estados-miembros se han basado en las mejores prácticas internacionales. Para la Comisión y los Estados-miembros, es probable que este enfoque integrado y pragmático aumente la probabilidad de facilitar el aumento de los niveles de inversión y actividad económica en la Comunidad.

## 2 Metodología

Este artículo es de naturaleza cualitativa, centrado en un análisis exploratorio y documental, basado en la experiencia propia del autor, en sus discursos e intervenciones en cuanto Comisario de la CEDEAO para la Gestión de los Recursos Humanos, por un lado y, por otro, en cuanto representante del Presidente de la Comisión de la CEDEAO, Jean Claude Kassi Brou, en la Trigesima Sesión de la Unión Africana celebrada en Younde, Cameroun, de 4 a 8 de marzo de 2019.

## 3 Incentivos institucionales y oportunidades de negocio en la CEDEAO

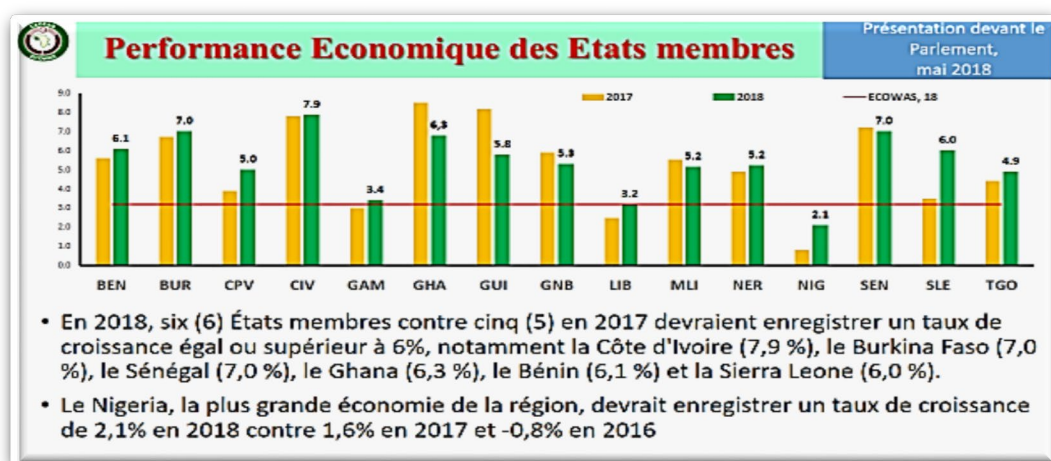
La inversión en la CEDEAO ha sido muy dependiente del grado de percepción de la dinámica y de la calidad del clima de negocios (entorno institucional), lo que se explica por tres tipos de factores distintos: (1) por el contexto MACRO - es decir, las instituciones en cuanto entidades supraindividuales - (calidad de la regulación, leyes, códigos y praxis administrativa) que, a veces, pueden estimular o inhibir la inversión en el territorio, el espíritu empresarial y la innovación; (2) por el contexto MESO, por ejemplo, nivel del potencial de las empresas, en términos de generación y adaptación de conocimiento y tecnología; y (3)

por el contexto MICRO – ej., cualidades cognitivas del individuo, implicadas en la conformación de sus motivaciones empresariales (Ahmad et al., 2010, Dias-Furtado, García-Cabrera & García-Soto, 2014; Dias-Furtado, 2015). Este último es responsable del desempeño de las empresas que se crean, dado que la propia percepción de la calidad del marco institucional y su interpretación dependen del empresario - (por lo tanto, individuo que dirige, invierte y promueve). Así, en esta investigación, de naturaleza descriptiva, documental y exploratoria - basada en la metodología de análisis institucional discreta comparada propuesta por Williamson (1932) y recuperada por Dias-Furtado (2015), pretendemos estudiar y conocer cómo interactúa el factor de nivel macro (ej., las instituciones regulativas, consubstanciadas en Código de Inversión (CI) o en Código de Beneficios Fiscales (CBF) con los factores de nivel meso y micro en la promoción y captación de la inversión para la región oeste-africana (Dias-Furtado, 2015).

#### 4 Perspectivas de crecimiento de la subregión CEDEAO: el sector agrícola

En términos de desempeño económico, 2018 estuvo marcado por un fuerte crecimiento económico, según las proyecciones del FMI (PEM, abril de 2018). Según Brou (2018), estas proyecciones y perspectivas de desarrollo económico de África se han verificado, en la práctica, en la mayoría de los países, dependiendo del nivel competitividad local (Man et al., 2002) y de los factores institucionales de nivel macro (North, 2005) - ver el Grafico 1.

**Grafico 1. Dinámica de crecimiento de la CEDEAO en 2018**



Fuente: Brou, presentación del estado de la Comunidad ante el Parlamento (2018).

#### 5 Condiciones de inversión en la CEDEAO

En la región CEDEAO se reconoce como fundamental el papel de la inversión privada nacional y extranjera en la promoción del crecimiento, la creación de empleo, la expansión del comercio, la mejora de la tecnología y el desarrollo económico, esencialmente al servicio de la transformación productiva.

Existe consenso al respecto de que la inversión directa extranjera trae beneficios positivos para la región y, claro está, para el emprendedor-inversionista. Se reconoce el derecho de cada Estado-miembro a establecer su propio nivel de protección de su entorno interno y sus propias políticas y prioridades para el desarrollo sostenible. Se pretende fortalecer, alentar y facilitar los vínculos con el sector privado ofreciendo a los inversores incentivos y diferentes niveles de protección. Se trabaja para establecer condiciones confiables, transparentes, armonizadas y predecibles dentro de la región de la CEDEAO, creando un entorno propicio para la inversión (en ECOWIP: Código de Inversión Regional).

Para ello, son adoptadas reglas de inversión regionales comunes y se definen modalidades para su implementación; siendo que el sentido de

la "Inversión" aquí significa un negocio o una corporación, incluyendo:

[...] (1) una empresa o un negocio; (2) acciones, unidades, bonos u otras formas de participación en una corporación o negocio, y otras obligaciones de deuda de otra corporación o empresa; (3) derechos contractuales tales como contratos llave en mano, contratos para la construcción, administración, producción o transferencia de parte de los ingresos fiscales a las autoridades locales, concesiones o cualquier otro contrato similar; (4) propiedad tangible incluyendo bienes inmuebles; (5) y bienes intangibles, incluidos derechos tales como arrendamientos, hipotecas, gravámenes y promesas, así como otros valores inmobiliarios similares; (6) los derechos otorgados en virtud de la legislación de un Estado-miembro, sujetos a lo siguiente: (i) dichas inversiones no constituyen inversiones de cartera, que están excluidas del alcance de este Código; (ii) hay (sustancial) actividad de inversión en el estado anfitrión; (iii) la inversión en el Estado receptor se ajusta a la legislación de ese Estado; (iv) la inversión es parte de o constituye todas las actividades de una empresa o sus actividades comerciales; y que la inversión sea realizada por el inversor en las condiciones.

Al mismo tiempo, entre los Estados miembros se adopta la noción del trato más favorable (art 8):

[...] (1) Se otorga en cada Estado-miembro a los inversores de otro Estado-miembro un trato no menos favorable que el que otorga, en circunstancias similares, a sus propios inversores en relación con la gestión o transacción de emprendimientos. (2) Cada Estado-miembro otorga a las inversiones de los emprendedores de otro Estado-miembro un trato no menos favorable que el que otorga en circunstancias similares a las inversiones realizadas por los emprendedores de cualquier otro Estado-miembro de la Comunidad, en lo que toca a la

gestión, la operación, la expansión, la venta o la transacción.

Por este concepto queremos significar: (i) una zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común o acuerdo internacional existente o futuro en el que el Estado de origen del inversor no sea parte; o (ii) cualquier acuerdo internacional o legislación nacional relacionada en su totalidad o principalmente con el sistema tributario.

Igualmente, en la CEDEAO se adoptan medidas para:

[...] (1) proteger a los inversionistas, depositantes, participantes del mercado de capital, asegurados y beneficiarios de pólizas de seguros, personas que tengan deudas fiduciarias recibidas de una institución financiera; (2) mantener la seguridad, solidez, integridad o responsabilidad de las instituciones financieras; (3) garantizar la integridad y estabilidad de los sistemas financieros del Estado-miembro; y (4) Mejorar la balanza de pagos.

De la misma forma, en la subregión son adoptadas medidas no discriminatorias y de aplicación general en relación con las políticas de moneda, crédito o tipo de cambio.

Para concluir, dos o tres palabras en relación con la forma como los efectos de los conflictos sociales son reglados en la subregión a la luz de este Código. En el artículo 10 encontramos: "Tratamiento en caso de conflicto armado o disturbios civiles".

Los inversores que sufren daños en el territorio de un Estado-miembro debido a sus inversiones como resultado del estallido de las hostilidades o un estado de emergencia nacional, como una revuelta, insurrección o disturbios, se benefician de un trato no menos favorable que el otorgado a los inversionistas de ese Estado-miembro o a los inversionistas de un tercer país con respecto a cualquier acción que deba tomar el Estado-miembro en cuestión, incluida la

restitución, la compensación o cualquier otra contraparte válida reconocida.

Y en lo que toca a la expropiación y compensación (artículo 11): Ningún Estado-miembro puede expropiar o nacionalizar una inversión en su territorio nacional directa o indirectamente mediante medidas de efecto equivalente, excepto en los siguientes casos:

[...] (1) cuando tengan un propósito para uso público; (2) sea realizado de manera no discriminatoria; (3) reciba una pronta, adecuada y efectiva compensación; y (4) se proceda según el debido proceso.

Particularmente, en cuanto al tema de justa compensación, esta:

[...] (1) debe ser pagada sin demora; (2) debe ser equivalente al valor justo de mercado de la inversión expropiada inmediatamente antes de la expropiación (la fecha de la expropiación);

(3) no refleja ningún cambio en el valor que se produjo porque ya se conocía la expropiación propuesta; y (4) debe ser totalmente viable y libremente transferible.

Siendo cierto que la compensación que representa una carga significativa para un Estado-miembro se puede pagar en plazos periódicos, según lo acordado por las partes, sujeto a los intereses que se aplicarán según la tasa acordada por las partes o que se produzca como resultado de la mediación y/o procedimientos judiciales. Por otro lado, cuando el valor justo de mercado está establecido en una moneda libremente convertible, la compensación pagada no será menor que el valor justo de mercado en la fecha de la expropiación, más los intereses a una tasa comercialmente razonable para esa moneda desde la fecha de expropiación hasta la fecha de pago.

Por lo tanto, si el valor justo de mercado está establecido en una moneda que no es libremente

convertible, la compensación pagada, convertida a la moneda de pago al tipo de cambio vigente en el mercado en la fecha de pago, no debe ser inferior a:

[...] (1) el valor justo de mercado en la fecha de la expropiación, convertido a una moneda libremente convertible al tipo de cambio de mercado vigente en esa fecha; más

(2) intereses a una tasa comercialmente razonable para dicha moneda libremente convertible desde la fecha de expropiación hasta la fecha de pago.

En cuanto a la transferencia de fondos (exportación de fondos – vide artículo 12, *ibídem*) se permiten tipos de transferencias llamadas “cubiertas”, en el que los Estados miembros permiten que todas las transferencias relacionadas con una inversión se realicen libremente y sin demora, las cuales pueden incluir:

[...] (1) ganancias, ganancias de capital, dividendos, regalías, intereses y otros ingresos corrientes de una inversión; (2) el producto de la liquidación total o parcial de una inversión; los reembolsos realizados en virtud de un acuerdo de préstamo obtenido para la realización de una inversión; (3) los derechos de licencia relativos a la inversión; (4) pagos por asistencia técnica, servicio técnico y gastos de gestión; (5) pagos relacionados con la adjudicación de contratos; (6) los ingresos de los nacionales de un Estado-miembro que trabajen en relación con una inversión en el territorio del otro Estado-miembro ; (1) Compensación, restitución, compensación o cualquier otro acuerdo que resulte de las inversiones, considerando el impacto de las instituciones (North, 1995, 2005).

Lo mismo también se diga, en relación, por ejemplo, a la importación de capital. Por un lado, los fondos de inversión pueden ser importados a la Comunidad a través de cualquier institución financiera aprobada por un Estado-miembro y

que emita un certificado de importación de capital al inversionista dentro de los plazos prescritos por las leyes nacionales. Y, por otro, el certificado de importación de capital debe estar registrado ante la autoridad reguladora competente de las instituciones financieras del Estado-miembro.

## 6 Recomendaciones finales

A los inversores y a los Estados-miembros de la CEDEAO, con base en la discusión previa basada en la teoría y en la experiencia proveniente de un conocimiento personalizado de la zona, recomendamos arriesgar e invertir y emprender en la región CEDEAO con la prudencia necesaria. Por ejemplo, Cabo Verde es un país estable que ofrece extensas libertades económicas (Do Rosário, 2011; García-Cabrera y García-Soto, 2008) y seguridad jurídica a la inversión (Díaz-Aunión et al., 2010), pudiendo ser considerado un caso de buenas prácticas y buen ejemplo (Cuadro 1). Además, hay que considerar que la cultura y las tradiciones arraigadas son, para las poblaciones de la CEDEAO, importantes ingredientes para el negocio (Mitchell et al., 2000). La socio-antropología cultural africana y la sociología de la educación y de las culturas africanas se preocupan por la dimensión cultural de los negocios y las políticas educativas se vuelcan en el el entrepreneurship. En los negocios con África más que los contratos, valen: la palabra, la confianza y la amistad, siendo que estas se construyen con el tiempo, y se alcanzan mediante las 3 P's: Prudencia => Paciencia => Perseverancia. En el continente africano, excluyéndose pocos casos, como son los de Cabo Verde y de otros pocos países isleños (ej., Mauricio, Seychelles, Comores, Madagascar), las cualidades emprendedoras relacionales son muy importantes (Días-Furtado, García-Cabrera y García-Soto, 2014b) para acceder a los mercados locales, constituyéndose en factores determinantes de la práctica empresarial local, en cuanto un elemento de la cultura poblacional (ej.,

Díaz-Casero et al., 2012; Inquerito, 2014) y del propio modus operandi de los negocios en el territorio (Baron y Markman, 2003).

Finamente, en el Cuadro 1, se muestran las debilidades y los desafíos a solventar por los países de la CEDEAO al objeto de impulsar el emprendimiento y aumentar los niveles de inversión directa extranjera (IDE) en la región.

**Cuadro 1. Contexto macro de negocios en la CEDEAO (Marco institucional)**

Debilidades	Desafíos
Bajo rendimiento y producción regional	Mejora en el entorno de negocios, en cuanto región donde los Estados deben ser facilitadores, eficientes, eficaces y efectivos
Baja capacidad de tributación	Mejora de las condiciones de Infraestructuración física
Baja capacidad de ahorro	Mayor atracción de IDE en los sectores de industria y servicios
Baja capacidad de exportación de productos manufactureros	Financiación y apoyo al sector privado a través de bancos regionales de inversión y de capital de riesgo
Baja diversificación de la economía	Apoyo a la internacionalización, exportación e inserción en los mercados globales
Baja disponibilidad de ayuda pública al desarrollo	Promoción y apoyo a pequeñas y medianas empresas en sentido de generar autoempleo y nuevos empleos
Débil cadena de transformación productiva regional	Priorización en la creación de nuevos empleos
Dificultades en el acceso al crédito	Políticas de desarrollo humano que permitan una mayor equidad en la distribución de renta (atenuar las desigualdades)
Débil capacidad de comunicación y marketing sobre las oportunidades de negocio en la región oeste-africana	Liderazgos fuertes y comprometidos con la equidad, la sostenibilidad y cambios de actitudes, particularmente en el nivel de servicios de la administración
Débil capacidad de transporte marítimo en la región	Simplificación y modernización administrativas, de forma que se sitúe la maquinaria pública al servicio del desarrollo

Fuente: Días-Furtado, (2015, p. 24).



## 7 Referencias

- AUC\OECD (2018). *Africa's Development Dynamics: Growth, Jobs and Inequalities*, AUC, Addis Ababa\OECD Publishing, Paris.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs's social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Brou, J.C.K (2018). *Etat de la Comunaute*. Presentation devant le Parlement.
- Dias-Furtado, J. (2015). Hypercluster do Turismo e Megacluster do mar: incentivos institucionais e oportunidades de negócio em Cabo Verde. *Revista Científica Vozes dos Vales*, 7. Disponible en [www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes).
- Dias-Furtado, J., García-Cabrera, A.M. & García-Soto, M.G. (2014). Papel do turismo no desenvolvimento das periferias de uma pequena economia insular rumo à convergência interregional. *Revista Vozes Dos Vales*, Disponible en [www.ufvjm.edu.br/site/revista multidisciplinar/volume-vi/](http://www.ufvjm.edu.br/site/revista-multidisciplinar/volume-vi/)
- Díaz-Aunión, A.M., Díaz-Casero, J.C., Hernández-Mogollón, R. & Postigo-Jiménez, V.M. (2010). *Actividad emprendedora y libertad económica: factores institucionales que determinan la creación de empresas*. XX Congreso Nacional de ACEDE, Granada.
- Díaz-Casero, J.C., Ferreira, J.J.M., Mogollón, R.H. & Raposo, M.L.B. (2012). Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: A comparative study of two countries university students. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8(1), 55–74.
- Do Rosário, G. (2011). *Empresas & negócios de Cabo Verde: Cabo Verde é um país de oportunidades de negócios*. *Revista Iniciativa*, 39, 2–7.
- Fortunato, M.W.P. & Alter, T.R. (2011). The individual-institutional-opportunity nexus: An integrated framework for analyzing entrepreneurship development. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1), 1–34.
- Furtado, J.D., García-Cabrera A.M. & García-Soto M.G. (2014b). *Cualidades Cognitivas e Intención Emprendedora en Economías Emergentes: Identificando Objetivos de Formación*. En *creatividad e innovación en el espacio universitario* (pag. 159-177) por D. Caldevilla Domínguez (Coord.), Editorial, Madrid – España. En 3 idiomas: *Visión Libros* (España), *Media XXI* (Portugal) e *Journal of Alternative Perspectives in The Social Sciences* (EUA).
- García-Cabrera, A.M. y García-Soto, M.G. (2008). Cultural differences and entrepreneurial behavior: An intra-country analysis in Cape Verde. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20, 451–483.
- Informe de la ARAA (2018). *Rapport d'Activites de L'agence Regionale pour l'Agriculture et l'Alimentation*.
- Inquérito (2014). *Realizado aos Empresários Canários em Cabo Verde (2014)*. *Fatores que inibem o desenvolvimento de negócios de empresários canários em Cabo Verde*.
- Man, T.W.Y., Lau T. & Chan, K.F. (2002): “The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies”. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.
- Mitchell, R.K., Smith, Brock, Sewright, Kristie W. & Morse, Eric A. (2000): “Cross-cultural cognitions and the venture creation decision”. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 5, págs. 974–993.
- North, D.C. (1995). *Five propositions about institutional change*. En Knight, J. y Sened, I. (Eds), *Explaining social institutions* (pp. 15–26). Michigan: Michigan University Press.
- North, D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton: University Press.
- Tracey, P. & Phillips, N. (2011). *Entrepreneurship in emerging markets: strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts*. *Management International Review*, 51(1), 23–9.
- UA, (2019). *Fondation pour le Renforcement des Capacites en Afrique*. 2 Fairbairn Drive, Mt Pleasant, Harare, Zimbabwe. *Rapport sur les capacites en Afrique*.
- Vesga, R. (2012). *Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?* Profesor de la Facultad de Administración - Universidad de Los Andes, Colombia.