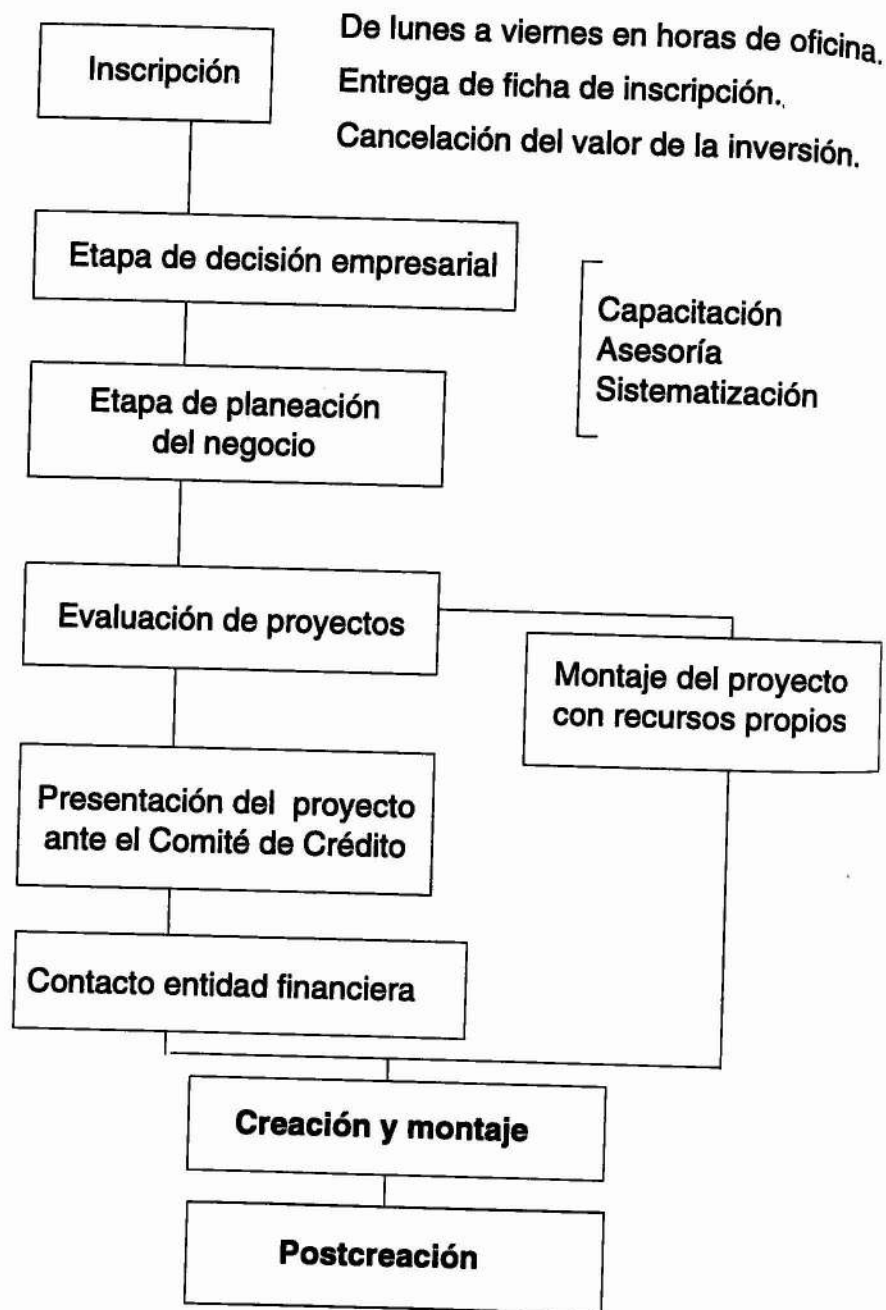


## PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS



## FACTORES CULTURALES EN LOS EMPRENDEDORES Y LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMERICA

SALO GRABINSKY  
GRABINSKY, ALVAREZ Y ASOCIADOS, S.C.  
México, D. F. México

### Antecedentes

En la época turbulenta actual, se aprecian una serie de cambios que están modificando profundamente nuestra forma de vida. Llámese la globalización, revolución informática, redimensionamiento de empresas, avances tecnológicos en muchas áreas, etcétera. Lo cierto es que vivimos experiencias inéditas y discontinuas para las cuales no existen soluciones basadas en el pasado. Obviamente esta situación conlleva problemas y oportunidades, pero sobre todo una percepción muy clara en todo el orbe de que ya nada va a ser igual y la certeza de que los cambios que vienen van a ser aún más traumáticos.

Ante este panorama, hombres y mujeres nos sentimos un tanto inseguros. Lo mismo sucede con instituciones públicas, de gobierno, eclesiásticas, y en general en núcleos sociales que ven con temor al futuro. En el seno de esa célula básica, que es la familia nuclear, también existen estas conjeturas. Finalmente, la empresa de todo tamaño está, hoy más que nunca, sujeta a diferentes factores para lograr sobrevivir.

El presente trabajo se enfoca en los emprendedores, sobre todo jóvenes de ambos sexos y sus familias. De ellos depende, definitivamente el sano desarrollo de nuestros países. Quiero tratar de puntualizar cuáles son, a mi juicio, los factores culturales que imperan en la región en que vivimos y su efecto en la creación del espíritu emprendedor y la formación de millones de pequeños y medianos negocios, donde la familia que es dueña y lo maneja pueda crear patrimonio y fuentes de trabajo para muchos, contribuyendo a generar el desarrollo económico justo que demandamos todos para nuestros países.

### Definiciones

Para efectos de mantener una nomenclatura común vamos a definir ciertos conceptos que se usarán frecuentemente (ver Tabla 1):

**Emprendedor(a).** Es aquella persona que toma riesgos y crea estructuras al abrir y administrar un negocio lucrativo.

**Empresa familiar.** Es aquel negocio en donde dos o más personas de una misma familia son a la vez propietarios

**TABLA 1**  
**Definiciones**

• **Emprendedor:** Una persona que toma riesgos y crea estructuras en su empresa.

**Características:**

- Inconforme
- Obsesivo
- Con intuición
- Un tanto elástico en sus escrúpulos
- Optimista.

• **Hábitos:**

- Observación
- Curiosidad
- Experimentar
- Flexibilidad
- Adaptable

• **Empresa familiar**

Es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

**Familia nuclear:** Padre, madre e hijos.

**Familiares:** Hermanos, primos, tíos, abuelos, sobrinos, etc.

**Parientes políticos:** Suegros, yernos, nueras, cuñados, etc.

copyright Salo Grabinsky

de éste y toman las decisiones directivas y operativas clave.

**Familia nuclear.** Está formada por padre, madre e hijos.

**Familia extendida.** Es el núcleo familiar adiccionado por otras generaciones (abuelos, nietos) o lateralmente (hermanos, primos, etc.)

**Características y hábitos de los emprendedores**

Existe una polémica acerca de si el espíritu emprendedor es innato o se adquiere. No voy a entrar en ese campo, pero el emprendedor debe tener ciertas características y hábitos personales que hacen su labor más productiva y aumentan notablemente sus posibilidades de éxito.

**Características básicas**

Al profesor Ian McMillan, especialista en emprendedores de la Universidad de Wharton en Estados Unidos, se le preguntó si podía reconocer, entre sus alumnos, a aquella persona potencial-

mente emprendedora, a lo que contestó que sí, que era siempre alguien que no se podía estar quieto en su asiento, que se le veía intranquilo, nervioso(a) y que muchas veces, abandonaba la clase o no asistía asiduamente. Es obvio que esta generalización de por sí no nos sirve de mucho, pero sin embargo es válida en cuanto a que los típicos emprendedores son personas con características tales como que son **inconformes, obsesivos, con intuición, y creativos.** También existen otros elementos importantes tales como el ser **optimistas, tener don de liderazgo, ser organizados y mantener una actitud positiva y de buen humor** ante los problemas que se presentan al abrir y hacer crecer una empresa.

Lo que queda fuera de duda es que la mentalidad emprendedora es muy dinámica, llena de ideas, algunas de las cuales son inverosímiles o francamente irrealizables. Al ser inconformes ante su situación actual o pasada, llámese de

pobreza, insatisfacción con un empleo o incluso de ser considerados herederos cuya situación económica ha sido resuelta sin haber movido un dedo, los emprendedores empiezan el proceso de poner en práctica una idea, hasta haría germinar en un negocio productivo. Como poner una empresa es complicado, lleno de peligros, trámites burocráticos y vulnerabilidad se requiere de tesón por parte del emprendedor para que no se fracase. Un ingrediente de obsesividad marcado con cierto pragmatismo ayuda mucho a los emprendedores para salir de lo que llamo "La época heroica".

La intuición que se define como "el captar, conocer las cosas sin que inter venga la razón", es imprescindible para que ideas descabelladas se vuelvan realidad. Muchos inventos o grandes negocios han salido de la intuición de sus creadores, pese a todos los razonamientos en contra. Finalmente, el poner una empresa y hacerla crecer y sobrevivir requiere de creatividad por parte de sus iniciadores.

Los emprendedores también tienen ciertos hábitos muy saludables que son importantes para su labor. Estos son la **Observación, curiosidad, experimentar, ser flexible y, sobre todo la adaptabilidad a cambios en el medio en que trabaja.**

La observación de lo que sucede a nuestro alrededor, así como el ser curiosos son actos creativos que nos sugieren ideas productivas. Experimentar es, por definición, tomar riesgos calculados, como lo hace todo emprendedor. La flexibilidad, en oposición a la rigidez, es un signo de madurez y que se sigue un proceso lógico en la toma de decisiones. Y, mucho muy importante, la adaptabilidad a los cambios es, a mi entender, un hábito indispensable en cualquier emprendedor, ya que éstos no sólo van a continuar dándose en todo el

mundo, sino su ritmo, intensidad y turbulencia crecerán enormemente.

Los emprendedores(as) son seres que cuentan con el deseo de ser independientes y buscan la libertad que les da el manejar un negocio propio. Tienen características que los diferencian del resto de la población y generalmente son muy valiosos para sus países.

La pregunta que viene a colación es: ¿Existen factores culturales que promuevan o inhiban a los habitantes de una región como Latinoamérica a ser emprendedores? Y, en caso afirmativo, ¿cuáles son éstos y qué podríamos hacer los interesados en fomentar el espíritu emprendedor y el ambiente requerido para utilizarlos en la creación de nuevas empresas en la zona?

**El núcleo familiar**

Cuando se habla de países sanos, los especialistas se refieren primordialmente a la salud pública, o en otros casos al poder económico y alto nivel de vida de sus habitantes. Pero un factor decisivo para que una nación sea sana es, sin duda, la funcionalidad del núcleo familiar. Sin entrar en discusiones éticas o religiosas, el núcleo familiar es el que nutre a sus miembros de cariño, apoyo y lo impulsa a lograr sus objetivos. Una familia unida es un verdadero don que todos debemos preservar.

En un fascinante estudio sobre una empresa familiar mexicana de varias generaciones, Lomnitz y Pérez Lizaur (ver bibliografía), identifican el fuerte nexo que sigue uniendo a las distintas ramas y generaciones de este tronco familiar y la interrelación que existe con sus valores, situación económica y crecimiento de los negocios. También ofrecen un panorama acerca del concepto de "familia extendida" en comparación a la familia nuclear que se da en otros países. Dicen las autoras: "En México y los demás países de Iberoamérica es común la familia de tres generaciones a

diferencia de países anglo-sajones, tales como Estados Unidos y Gran Bretaña, entre otros, donde predomina la *familia de dos generaciones*. En la Tabla 2 se presenta una comparación entre ambos conceptos que retomaré posteriormente.

Por nuestra influencia hispano-portuguesa e indígena, a los pueblos de esta región nos gusta mantener lazos familiares muy estrechos. La familia extendida es un fenómeno muy común en las áreas rurales y, aunque en menor grado, en las ciudades también existe con

TABLA 2  
Estructuras familiares

#### FAMILIAS DE TRES GENERACIONES

**Duración operacional:** Toda la vida del individuo.

**Lazos prioritarios:** Consanguíneos (de abuelos a padres e hijos).

**Comunes en:** México, Centro y Suramérica, China, sur de Europa y otros países asiáticos.

**Membresía:** Cada individuo es miembro simultáneo y permanente de dos grandes familias extendidas: del padre y de la madre.

**Valores:** Solidaridad con otros miembros de la familia.

Unidad y ayuda mutua.

Familia extendida, incluyendo hermanos, tíos, primos.

Obediencia a las "reglas establecidas de la familia" a cambio de apoyo y ayuda.

Provoca cierto conformismo y dependencia.

**Otros:** Reuniones familiares frecuentes, rituales.

Fomenta el vivir en casa paterna hasta el matrimonio.

Generalmente existe un líder-patriarca.

#### FAMILIAS DE DOS GENERACIONES

**Duración operacional:** Entre 15 y 25 años.

**Lazos prioritarios:** Se dan entre la pareja marido-mujer sobre los lazos consanguíneos padres-hijos.

**Comunes en:** Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países del Norte de Europa (anglo-sajones).

**Membresía:** Cada individuo es miembro de UNA sola familia nuclear a la vez: la de sus padres y hermanos, y luego la de su cónyuge e hijos.

**Valores:** La familia se desintegra generalmente antes, o al casarse los hijos.

Fomenta la independencia de sus miembros.

Se provoca la auto-suficiencia económica de los hijos.

Rechaza el apoyo y ayuda indiscriminados a los miembros sólo por el hecho de que sean miembros de la familia.

Es frecuente el distanciamiento geográfico y la poca comunicación directa entre sus miembros.

**Otros:** Reuniones familiares formales (Navidad, Acción de Gracias).

Respalda la educación superior fuera del seno y supervisión familiares.

Fuente: "A Mexican Elite Family"  
Larisa Adler - Marisol Pérez  
Princeton University Press 1987

fuerza. Las reuniones del clan para fiestas, bautizos, matrimonios y funerales son frecuentes. La pertenencia a este núcleo es considerada como un "seguro de protección" y apoyo en caso de problemas. Pero las crisis económicas y la modernidad han hecho de las suyas, sobre todo en lo que respecta al aspecto económico. Grandes familias con muchos hijos se están reduciendo por razones económicas y en función directa de la educación de los padres. El refrán mexicano de "Para cobijarte a ti, me descobijo yo" es cada día más usual en la práctica: si yo ayudo a todos mis parientes en desgracia no tengo para mantener a mi propia familia nuclear. Esto ya se aplica en millones de pequeñas empresas familiares donde la entrada asegurada de personal por el solo hecho de ser familiar del dueño ya no es válida. Dicho simplemente, ya no alcanza para todos.

Vemos cambios importantes en las familias en nuestros países y la modificación de ciertos factores culturales, que a través de siglos permanecieron inamovibles.

#### Factores culturales

Voy a tratar de definir algunos factores culturales que siguen siendo prevalentes en el ámbito latinoamericano y que pueden intervenir en el espíritu emprendedor. No pretendo generalizar ya que hay excepciones en todas partes, ni creo que exista un factor étnico, genético o mágico que haga que un grupo de personas sean emprendedoras y otras no. Por el contrario, la educación, el ambiente familiar y esos mismos factores culturales a que me referiré a continuación, son de mayor influencia que otros mitos o estereotipos.

1. **Familia extendida.** El hecho de vivir rodeado de una calurosa familia extendida, desde el nacimiento hasta la muerte es importante y muy valioso. Se tiene la certeza de que el miembro de la

familia estará acompañado de seres queridos que lo protegerán de problemas y lo apoyarán siempre. Lo importante es que para pertenecer a esta familia extendida hay que aceptar y plérgarse a las reglas y valores de esta "organización", las que generalmente son transmitidas y hechas cumplir por el patriarca (o la matriarca). El transgredir estas leyes frecuentemente o a niveles inaceptables es, todavía en estas fechas, causa de la posible expulsión o pérdida del apoyo familiar de ese miembro. Ejemplo notable sigue siendo la diferenciación que se hace entre hijos e hijas solteros. Mientras que hay más libertad de acción para los varones de una casa, éstos y sus padres prohíben un tratamiento similar para las hijas. Hay también reglas en cuanto al tipo de amistades que son aceptables para los jóvenes, sobre el consumo de alcohol o droga y hasta para escoger a posibles pretendientes al matrimonio. Sin dar juicios de valor que a mí no me corresponden, la familia extendida es, en muchos casos, al mismo tiempo un refugio y una estructura rígida que no permite diversidad en cuanto a ciertas reglas básicas, so pena de ser expulsado del grupo.

Analizando el efecto de la familia extendida en el espíritu emprendedor de muchos jóvenes tenemos lo siguiente:

- a) La maravillosa calidez del seno familiar puede causar una dependencia excesiva en los jóvenes, que inhibe la posibilidad de ser creativos y emprendedores. Si en cierta forma está sobreprotegido, ese miembro se volverá conformista aceptando lo que el destino (y su familia) le deparen.
- b) La auto-suficiencia e independencia económica son menos frecuentes, ya que existe aversión a tomar riesgos. "¿Para qué te arriesgas a fracasar si puedes conseguir un empleo seguro en la gran empresa o en el gobierno

y así te quitas de problemas?" es un comentario frecuente que se oye en casa.

- c) La mujer joven tiene aún más trabas en volverse emprendedora ya que se le antepone la idea de que lo primordial para ella es el que se case, sea madre y que su esposo la proteja y mantenga el hogar, reemplazando al padre en esa función.
- d) Como veremos posteriormente, la educación juega un papel básico en el fomento de emprendedores y la actitud de cada familia en cuanto al nivel, calidad y objetivo de una educación es vital.
- e) En familias extendidas donde ya existe una tradición de generaciones al manejar empresas la situación es distinta: Ahí se espera que los hijos varones continúen dentro del negocio y lo hereden. En muchos casos, las hijas todavía son relegadas a favor de los yernos en la empresa familiar. Sin embargo, excepto en los consorcios grandes, la crisis económica de los últimos años ha puesto límites en el número de herederos que pueden trabajar en la empresa familiar, así que la red de seguridad que ofrecía la familia extendida se ha roto por razones económicas.

Si nuestro propósito es el de fomentar el desarrollo de muchos emprendedores, *sin romper* con la unidad familiar, es obvio que el concepto de familia extendida con familias nucleares numerosas está siendo modificado por las circunstancias. Habrá que evaluar la forma(s) que sirvan para reducir ese conformismo y dependencia en las influencias y reglas del núcleo familiar, sin perder sus grandes virtudes de apoyo mutuo y cariño.

En comparación, la familia de dos generaciones, común en Estados Unidos y otros países europeos fomenta la idea de independencia y auto-suficien-

cia de sus hijos a cierta edad. Es normal que éstos salgan del hogar para no regresar al seno paterno después de la preparatoria. Terminando su carrera profesional se espera de ellos que se ganen el sustento y busquen un lugar externo a la casa paterna para vivir. De nuevo, sin entrar en juicios de valor, se da por hecho que los jóvenes en esas familias tienen la suficiente madurez y medios educativos para forjar su propio destino. No es común que vivan con sus padres, aunque debido a la recesión muchos graduados de universidades han tenido que regresar a su casa por no obtener un empleo, creando un fenómeno curioso: Los padres que se sentían "liberados" de la carga financiera de sus hijos tienen que volver a mantenerlos, creando problemas de todo tipo. Esto no sucedería en una familia latinoamericana más dispuesta a auxiliar a sus miembros.

Se puede cuestionar la bondad de esa costumbre en las familias nucleares norteamericanas, puesto que el grado de madurez de un joven de 18 a 20 años para valerse por sí mismo es relativo, pero por otra parte se fomenta por igual la idea de independencia en hombres y mujeres y se da énfasis a la educación para poder prosperar.

**2. Machismo.** Este estereotipo del hombre latino como macho, todopoderoso, que maltrata a su mujer e hijos y cuya dictadura dentro del hogar no se cuestiona, es causada en parte por innumerables complejos y vejaciones que este hombre recibe (y reprime) en el exterior y lo convierten en un déspota autoritario con sus familiares es, por fortuna, un fenómeno que aunque todavía vigente, está en proceso de desaparición.

La cultura patriarcal de siglos en donde el padre de familia era motivo de temor y obediencia ciega está dando paso a una transformación más productiva y

sana. El acceso de jóvenes a mayores niveles de educación causa cambios en muchas parejas que prefieren planear su vida y trabajo como socios. Y a raíz de la crisis, el acceso de mujeres a la vida económica por la necesidad de tener dos o más ingresos contribuyendo al gasto ha creado fenómenos sociológicos de profunda importancia. Un ejemplo se da en la frontera norte de México, en donde con la entrada de las plantas maquiladoras de productos cuyas necesidades de mano de obra eran primordialmente femeninas, ellas se convirtieron en la principal fuente de ingresos de su casa desplazando a los varones. Esto provocó que la actitud machista de padres, hermanos o esposos disminuyera notablemente, ya que ellos no eran ya los proveedores para el gasto familiar.

Algo similar se refleja en la región, ya que muchos jefes de familia han tenido que romper con tabúes de siglos, pidiéndoles a sus esposas e hijas que los apoyen con trabajos remunerados fuera del hogar. En las últimas décadas el fenómeno ha sido revolucionario en todo el mundo, al grado de que en países como Estados Unidos el 90 % de las mujeres casadas trabajan, ya sea en forma parcial o de tiempo completo. No conozco de estadísticas de ese tipo en México, pero puedo asegurar que el número de mujeres casadas que apoyan económicamente a sus esposos se ha multiplicado en los últimos años y la tendencia de crecimiento es muy dinámica.

Podemos concluir que la actitud machista se ha reducido notablemente y se puede circunscribir a personas de poca educación formal o en áreas rurales. Sin embargo, no se ha extinguido completamente.

En mi experiencia profesional como asesor de empresas familiares he notado que el estereotipo machista es más

común en negocios donde trabaja el padre-fundador con sus hijos varones, habiendo conflictos entre ambos por miedo a que se cuestione su poder. La esposa actúa como intermediaria, pero con debilidad ante el dueño, y las hijas solteras de alguna forma son "protegidas" de su ira siempre y cuando se comporten de acuerdo con las reglas del hogar. En estos casos el estrecho contacto que existe en familias extendidas, tanto en la casa como en la empresa, sólo complica la situación, borrando los límites que debieran existir entre estos dos ambientes.

En el caso de parejas de esposos emprendedores que trabajan juntas por un objetivo común y buscan formar una familia sana, casi no he detectado brotes de machismo, ya que ambos afrontan los problemas dentro y fuera del trabajo con una actitud de ayuda mutua. Sin embargo, cuando hay rencillas matrimoniales se complica notoriamente esta relación y eso afecta a todos.

Actitudes machistas todavía imperan en el caso de las mujeres jóvenes dentro del seno familiar. En el aspecto de educación formal y profesional todavía se privilegia a los hijos varones sobre las mujeres en la idea (equivocada, por supuesto) que ellos van a ser los proveedores de ingreso a sus familias al casarse. A las hijas se les educa, pero con el objetivo de que puedan trabajar y aportar ingresos al hogar, hasta que se casen. Y desgraciadamente, hay muchos padres (y hermanos) reacios a que las mujeres de su casa emprendan negocios propios. Con el pretexto de que son vulnerables por su condición femenina y les pueden faltar al respeto, o de que "no van a conseguir marido", una hija emprendedora tiene trabas dentro de su familia. Si existe una empresa familiar la situación de que una hija soltera entre a trabajar es común, pero sigue existiendo la idea de que los hijos varo-

nes son los herederos naturales para suceder al dueño, por su condición de jefes de familia y líderes. Sin embargo, la posibilidad de que no sea el hijo mayor (y comúnmente el primogénito) el sucesor sino que sea una mujer capaz se está volviendo cada vez más viable. Este proceso es lento, pero muchos padres están tomando en cuenta tanto a varones como a hijas para su planeación testamentaria. El proceso hereditario tradicional, según Adler y Pérez Lizaur, consiste en dejar los negocios productivos a los hombres y las joyas, casas, habitación y dinero a las hijas o mujeres de la familia, en el entendido de que así se les protegía a ellas y se continuaba con la empresa familiar con los hijos mejor preparados, pero una mejor educación e independencia económica de mujeres y la multicitada crisis económica que aún vivimos, ha hecho cambiar la mentalidad de muchos padres.

Hay mucho, muchísimo por hacer para acelerar el proceso de educación y cambio de actitud en los jóvenes, para que se vuelvan más independientes y promover masivamente el espíritu emprendedor.

#### Algunas sugerencias

Del presente trabajo podemos llamar la atención sobre dos grandes postulados:

1. Es prioritario para el desarrollo de nuestros países el fomentar el espíritu emprendedor en millones de hombres y mujeres, así como el capacitarlos para tal efecto.

2. Latinoamérica es una región donde todavía subsisten ciertos factores culturales que los diferencian de países como Estados Unidos, Gran Bretaña y el Norte de Europa.

El querer traspasar programas de desarrollo de emprendedores que pudieran ser exitosos en países anglo-

sajones a nuestra región, sin tomar en cuenta nuestra idiosincrasia, es muy riesgoso, ya que se corre el peligro de que los receptores no se sientan aludidos ni interesados. Experiencias extrañas e historias de "hombres y mujeres que triunfaron instantáneamente" que aparecen en revistas norteamericanas no son ejemplos muy válidos en nuestro medio.

No hay duda de que los instrumentos administrativos requeridos para crear estructuras en las nuevas empresas y poder controlarlas adecuadamente son similares en todo el mundo. Un presupuesto, flujo de efectivo, la planeación comercial, etcétera, son métodos universalmente aceptados para el manejo profesional de negocios sin importar su tamaño o localización.

Estas son algunas sugerencias para poder compaginar estos postulados:

1. **Motivar antes de capacitar.** En México existe un problema educativo serio, sobre todo en la educación básica. Además de que todavía hay analfabetismo y un bajo nivel escolar: en zonas rurales e indígenas, el plan de estudios de primaria y secundaria está basado en ciertos estereotipos e ideologías que promueven el modelo de la mujer como obrera, o el hombre empleado público en el gobierno y otras personas que, en libros de texto oficiales son con los que se identifican los alumnos... y los maestros.

Por ningún lado se ve a un pequeño empresario (comerciante, dueño de un taller o industria) o en general a un profesionista independiente para que los alumnos se sientan motivados a seguir sus pasos. Es común la frase de que el "objetivo principal" de muchos educandos es el de conseguir un trabajo de base en PEMEX (empresa petrolera mexicana de propiedad estatal) para asegurar una vida tranquila y sin problemas.

Con la modernidad están cambiando radicalmente las cosas: PEMEX ha disminuido en forma drástica su planta de ejecutivos y obreros, igual que otras empresas estatales y privadas y los gobiernos siguen deshaciéndose de empresas gravosas, ya sea privatizándolas o cerrando éstas, con el consiguiente despido de personal. Pensar entonces que los jóvenes deben esperar trabajo e identificación con obreros y empleados es peligroso, por lo que es urgente cambiar esas actitudes de dependencia en libros y planes de estudio básicos.

Es vital fomentar una actitud de independencia y autosuficiencia a todos los niveles del plan escolar, *motivando* a los alumnos para que sean más receptivos a la idea de capacitarse para poder emprender y crear negocios propios.

Esa motivación se puede dar por una variedad de métodos pedagógicos (libros, tarea y visitas a empresas pequeñas), así como con nuevas formas de comunicación. Algunos ejemplos:

- Conferencias de líderes de opinión de la comunidad, sobre su vida como personas independientes. Pequeños empresarios motivadores, oradores que no dicten cátedras formales, sino en idioma sencillo y llano sepan motivar en algunos jóvenes el deseo de emprender, capacitándose previamente para lograrlo.
- Métodos no-ortodoxos de comunicación: audiovisuales, revistas para jóvenes, comics, telenovelas, casetes y libros ilustrados, son algunas formas que pueden llamar la atención de personas de todos niveles educativos y motivarlos a emprender.
- Recientemente tuve el honor de fungir como presidente honorario en un "concurso emprendedor" en el estado de Oaxaca, en México. Este concurso, fruto de una asociación entre las autoridades municipales,

estatales, Cámaras de Industria y Comercio, Bancos de Desarrollo y Universidades locales fue todo un éxito, ya que se presentaron varias decenas de proyectos, tanto de estudiantes como de público en general. Hubo premios en efectivo aplicables a la puesta en marcha de dichas empresas, así como promesas de crédito a tasas de interés bajas. Oaxaca es un estado, junto con Chiapas y Guerrero, donde hay extrema pobreza y grandes contrastes económicos, por lo que fomentar pequeñas empresas es prioritario. Además de los premios, la difusión de este concurso creó el ambiente para que gente emprendedora planteara ideas para abrir negocios. En esa forma se difunde que el tener espíritu emprendedor es una cualidad y vale la pena tomar riesgos y llevar a cabo los proyectos.

- Mediano y largo plazo debe haber una modificación fundamental en la educación básica y secundaria para que, a la par de modernizarla, se cambien paulatinamente estos estereotipos de roles de dependencia como empleados, por otros de personas más innovadoras e independientes, sin menospreciar o distorsionar a nadie. Y, obviamente, manejar el concepto de igualdad tanto para mujeres como varones, sobre todo en la posibilidad de ser económicamente auto-suficientes y con las mismas posibilidades para emprender.

Motivar desde temprana edad es una solución para crear niños y niñas más despiertos y adaptables al cambio. En personas adultas hay que fomentar también el deseo de ser independientes y proporcionar toda clase de instrumentos, para que se capaciten formal e informalmente. La apatía es un gran enemigo a vencer en estos casos.

**2. Adaptarse a factores culturales latinos.** Si, como vimos, las familias extendidas con sus valores peculiares siguen estando vigentes en la zona, hay que fomentar la idea de la empresa familiar entre ellos, como fuente de riqueza, pero basada en estructuras lógicas. Para esto es conveniente considerar que existe una separación entre empresa y familia, con diferentes reglas y objetivos. La familia es para dar unión, cariño, basada en sentimientos recíprocos y apoyo moral. La empresa, por el contrario, está basada en objetivos claros de ventas, crecimiento y utilidades, con planes a seguir y cuya meta principal es la de sobrevivir ante la competencia y lograr crear empleos y un patrimonio, adaptándose a los cambios.

Para lograr esta separación se debe convencer al dueño-fundador que en muchos casos es el patriarca familiar de que debe crear estructuras de toma de decisiones menos centralizadas en su persona. Con tacto y respeto, para no herir sensibilidades, hay que convencerlo de que su futuro como empresario y la posibilidad de que su negocio continúe después de su muerte con sus herederos radica en prepararlos, mantener una comunicación fluida y completa y buscar más el consenso que el autoritarismo en las operaciones y la dirección. Un método probado es la formación de un Consejo de Administración Familiar informado e independiente, donde estén principalmente los parientes directamente involucrados en la empresa y algunos asesores externos y donde se fijen políticas o directivas lógicas. El dueño puede tener el voto de calidad, pero la idea es que el Consejo sea el órgano máximo de dirección y control de la empresa.

**3. Desterrar el machismo.** Uno de los planteamientos más necesarios es el de eliminar, por obsoletos, los rasgos machistas de nuestra sociedad.

La igualdad entre mujeres y hombres en el seno familiar y la imperiosa necesidad de darles todas las armas para que ambos se puedan valer por sí mismos ante el futuro incierto son, por lógica, indispensables. El tener el mismo nivel de educación, la motivación para poder ser emprendedores y el dar las mismas oportunidades a todos los herederos para entrar en el negocio familiar, y, si están preparados (as) y aceptan su responsabilidad, poder llegar a ser los sucesores de éste, va siendo más común en empresas familiares de todo el mundo.

Apoyar a jóvenes de ambos sexos a que se independicen y formen negocios propios es, sin duda, prioritario.

Se está dando también la asociación de parejas en la empresa familiar, para complementar actividades, abatir sueldos de terceras personas y, en fin, para cuidar ambos el patrimonio familiar. Este es un signo importante de que el estereotipo machista está en decadencia, aunque aún falte quehacer.

**4. Reducir trabas burocráticas.** Parece ilógico pero en nuestros países es mucho más difícil empezar un negocio que en otras regiones más desarrolladas. Hernando de Soto planteaba que se requerían cientos de trámites para poner una empresa en Perú, contra menos de una docena en Estados Unidos. Aunque los altos funcionarios gubernamentales se pronuncian convencidos en la necesidad de simplificar trámites para fomentar nuevas empresas, la realidad es que los mandos intermedios y estructuras burocráticas se muestran reacios a implementarlos y su razón es lógica ya que se perderían muchos empleos propiciados por trámites inútiles y nadie está dispuesto a cavar su propio sepulcro. El resultado de este problema es la proliferación de la economía informal y la corrupción que genera el

cumplir con todos los requerimientos de múltiples instancias oficiales.

Las computadoras y la decisión de algunos líderes podrán servir para simplificar este proceso, pero existe escepticismo en que logremos ver resultados a corto plazo.

**5. Fuentes de financiamiento.** Me han cuestionado en muchas ocasiones acerca de la urgente necesidad de tener capital o financiamiento adecuados para empezar una empresa, a lo que respondo que lo importante no son tanto el capital sino "la habilidad para poder agenciarse recursos durante toda la vida de ese negocio" que es lo que asegurará su supervivencia. Manejo de flujos de efectivo positivos, cobranza ágil y crédito por parte de proveedores son conceptos vitales. Sin embargo, la posibilidad de fuentes de financiamiento a tasas de interés razonables y por períodos largos ha hecho que instituciones como la SBA (Small Business Administration o Administración de la Pequeña Empresa en Estados Unidos) hayan auxiliado a millones de emprendedores en ese país a salir adelante. Un poco por nuestros problemas económicos y también por la falta de capacidad para presentar proyectos viables hacen que el financiamiento en nuestra región no fluya como es debido. Especialmente fuentes de capital de riesgo o créditos para iniciar negocios impulsando a jóvenes son escasos.

Estas son algunas sugerencias las que, junto con un Plan Nacional Integral para desarrollar empresas y emprendedores, podrían servir para crear riqueza, empleos y hacer resurgir a Latinoamérica como un área de alto desarrollo y menos contrastes.

#### Conclusiones

Del presente trabajo se pueden sacar varios puntos de reflexión:

- El mundo está experimentando desde hace varias décadas cambios discon-

tinuos sin precedentes. Hay varias revoluciones pacíficas a la vez, como lo son la de informática y comunicaciones, la agroindustrial y el creciente papel que juega la mujer en el ámbito económico.

- La región latinoamericana es muy rica y potencialmente tiene todo lo necesario para un desarrollo económico sostenido.

- Los habitantes de esta área tenemos varios elementos que nos unen, así como una cultura y tradición común. No hay razón para que la modernización cambie lo básico de nuestra cultura, aunque sí pueden adaptarse (y ya lo están haciendo) otras ideas a las nuestras. Factores negativos, como lo son el machismo y la hipersensibilidad, van a irse erradicando conforme haya mayor educación y necesidad de adaptarse

- Es prioritaria la creación de programas para motivar, cambiar actitudes y capacitar a millones de habitantes de la región, para que adquieran un espíritu emprendedor y puedan crear fuentes de empleo en negocios de todo tipo. También el fortalecer a las empresas familiares que constituyen la inmensa mayoría, dentro de los países latinoamericanos y del mundo entero.

- Estos programas deben ser diseñados y ejecutados tomando en cuenta la idiosincrasia particular de Latinoamérica y de sus regiones, con ejemplos y modelos que les den credibilidad a los emprendedores potenciales. Los métodos pedagógicos deben ser lo suficientemente flexibles para que se adapten a diferentes segmentos de la población, grados de educación y, repito, a factores culturales y étnicos particulares. No se puede importar modelos extraños sin antes cuestionar su efectividad y grado de aceptación.

- Especial énfasis debe darse en promover a la mujer emprendedora la que, sin perder sus valores familiares básicos, se debe preparar para cumplir nue-

vos roles abriendo empresas propias, o aspirando a la sucesión dentro del negocio de su familia.

Del éxito de este magno proyecto de fomento de emprendedores depende el que la zona sea más próspera, con menos contrastes y desigualdad, creando empleos y fortaleciendo a una nueva y creciente clase de empresarios más moderna y dinámica.

### Resumen

Estamos convencidos que, para salir del sub-desarrollo económico y social en nuestra región, es necesario crear una conciencia emprendedora en millones de jóvenes de ambos sexos. Sin embargo, no sólo con buenas intenciones se va a lograr este objetivo, ni adaptando a ciegas modelos del exterior sino es necesario un análisis interdisciplinario para encontrar, juntos, la forma de motivar a estos jóvenes a que creen empresas, y que en muchos casos involucren a sus familiares en estos proyectos productivos.

El presente trabajo se basa en la experiencia de varios años como empresario, asesor de empresas familiares y escritos del autor. Cada emprendedor (a) o negocio familiar de cualquier tamaño y giro presenta una situación distinta en lo particular, además de que los factores culturales, étnicos y tradicionales de cada familia son importantes para la actitud y personalidad del emprendedor.

En este trabajo se plantean ciertos factores culturales típicos de las familias latinoamericanas, tratando de compararlos con sus similares de familias de países industrializados, sobre todo Estados Unidos. Desde el esquema de la "familia extendida" latina, hasta actitudes y estereotipos ancestrales, se pretende lograr una aproximación y definición de estos fac-

tores para poder influir en los procesos de motivación, creatividad y seguridad en sí mismos que hacen de la gente emprendedora exitosos jefes de empresa, preservando al mismo tiempo los valores familiares. Un énfasis muy particular se dará en esta ponencia al proceso revolucionario de incorporación de grandes núcleos de mujeres de todas las condiciones, edades y estados civiles a la creación de empresas en todo el mundo y en el efecto que ya tiene este fenómeno en la vida económica y social de nuestros países.

Finalmente, y basado en esos factores culturales que a mi criterio distinguen a los emprendedores y a las empresas familiares exitosas del resto de la población se propone un plan para lograr acelerar ese cambio de actitud, sin perder nuestra idiosincrasia.

En resumen, hay que integrar estos elementos para adoptar estrategias que motiven a grandes núcleos de jóvenes a crear y organizar empresas, tomando en cuenta los factores culturales que nos diferencian y adaptando técnicas administrativas y organizacionales válidas para nuestro entorno.

### Bibliografía

ADLER, Larisa, PÉREZ, Marisol, *A Mexican elite family (1820-1980)*, Princeton University Press, 1987 Estados Unidos.

DE SOTO, Hernando, *El otro sendero*, Fundación Libertad, 1987, Perú.

GRABINSKY, Salo, *La empresa familiar*, 3a Edición, Del Verbo Empezar, 1992 México.

GRABINSKY, Salo, *El emprendedor*, UNAM 1988-SITESA, 1990-1991,

México

GRABINSKY, Salo, ZABLUDOVSKY, Gina, *Mujeres y sus empresas*, Del Verbo Empezar, 1993, México.

HANDY, Charles, *The age of unreason*, Harvard Business School Press, 1990, Estados Unidos.

SALGANICOFF, Matilde, *Women in family business, challenges and opportunities*, Family Business Review, Vol III, number 2, 1990, Estados Unidos.

Otros

Boletín *Del verbo emprender* (varios), publicación quincenal (1989-1993), México.

### Revistas y periódicos

- Emprendedores, UNAM, México.

- Expansión, México.

- INC, Estados Unidos.

- Success, Estados Unidos.

- Excelsior, México.

- The Wall Street Journal, Estados Unidos.