

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PYMES FAMILIARES EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA, BOLIVIA.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar los factores que favorecen u obstaculizan el crecimiento de las Pymes familiares de servicio en general, de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

La metodología se apoyó en un enfoque cualitativo a través de la investigación documental y el estudio de caso, con el uso del método analítico y descriptivo. Primero se acudió a bases de datos estadísticas, documentales, revistas electrónicas, estudios, libros respecto al crecimiento empresarial de las Pymes en general y de la región de estudio.

Posteriormente a través de una muestra discrecional, no probabilística, a conveniencia de doce estudios de caso de Pymes familiares, se aplicó la entrevista a los directivos y/o dueños de las empresas familiares a través del envío de la encuesta por correo electrónico para que conocieran las preguntas y posteriormente manteniendo una comunicación constante con los entrevistados por medio de llamadas telefónicas, lo que permitió guiar a los directivos y/o dueños durante este proceso de participación. El proceso de obtención de información fue realizado en el transcurso de julio a noviembre del 2015.

Los resultados principales respecto a los factores que impulsan el crecimiento son: la competitividad como factor principal, seguido por el profesionalismo, innovación, capacitación, formalización, productividad y por último están las importaciones de materia prima. En cambio los factores que frenan u obstaculizan son: la falta de adecuadas fuentes de financiamiento como el principal obstáculo, seguido por la informalidad y en tercer lugar están, la falta de innovación y ausencia de capacitación. Otros factores mencionados por los dueños y directivos, fueron el contrabando de productos importados, la carencia de personal especializado, la informalidad de los proveedores, la falta de profesionalismo y la baja productividad.

Palabras clave. Crecimiento empresarial, Pymes familiares, competitividad e innovación.

Introducción

El objetivo de este estudio fue determinar los factores que impulsan u obstaculizan el crecimiento en las Pymes de servicios de Santa Cruz de la Sierra Bolivia. Y fue el resultado de las materias de metodología y seminario de investigación impartidas en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de una Institución educativa particular en Guadalajara Jalisco. Asignaturas que favorecen el desarrollo de habilidades de investigación en los estudiantes y de las cuales se fundamentó la teoría y la práctica de dicha investigación. Este estudio fue realizado por una profesora y una estudiante que forma parte de una familia cuyo padre es empresario en Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, y durante los últimos 6 años ella se ha cuestionado porque las Pymes de ese lugar no crecen, es decir siguen siendo pequeñas.

El crecimiento empresarial se caracteriza como la vía principal para solventar la economía de un país, donde la base del crecimiento económico la fundan las Pymes, las cuales generan empleos, así como también elevan el producto interno bruto. Estas empresas en su mayoría surgen siendo familiares, lo que aumenta las dificultades del manejo empresarial. Por este motivo, el conocimiento de los factores de crecimiento empresarial beneficiará a las Pymes familiares para desarrollar una gestión empresarial efectiva, que impulse la competitividad y por ende el crecimiento económico de la región y país.

Revisión de literatura

El crecimiento económico de un país, una empresa y una familia, se dará a partir de que subsistan la producción y consumo de bienes y servicios. Sin embargo, muchas veces el satisfacer estas necesidades son limitadas por el poder adquisitivo, debido a que los ingresos no compensan el consumo de dichos bienes y servicios del trabajador, por ende, la demanda se reduce y la producción también, obteniendo como resultado una recesión económica (Economía 48, 2012). Por lo tanto, este término de recesión, es un impedimento del crecimiento económico del país, y como consecuencia, de las empresas.

Según Parkin (2009), el crecimiento económico, proviene del cambio tecnológico y la acumulación de capital. Siendo el cambio tecnológico la base de la producción de bienes y servicios, a través de nuevos bienes y mejores mecanismos, para la acumulación de capital y el crecimiento de los recursos humanos. Para el crecimiento económico afectan tanto los factores microeconómicos como macroeconómicos. Según datos del Banco Mundial (2013), el crecimiento que se esperaba en América Latina para 2014 era del 2,9%, para el 2015 de 3,2%

y por último 3,7% para 2016. Los países de mayor crecimiento en 2014 fueron Panamá con un crecimiento del 7,3% y Perú del 5,5%.

De acuerdo a datos publicados en Bolivia Emprende (2014), se determina que para que los países de Latinoamérica puedan lograr un mayor crecimiento, se deben realizar reformas estructurales e inversiones productivas en infraestructura, competencias e innovación. Puerto Rico, es el primer país de este continente en liderar la tabla del índice de competitividad¹, ubicándose en el puesto 32° en todo el mundo, seguido por Chile en el 33° y Panamá en el 48° lugar. Para elevar la competitividad de este país, necesitan encarar el desafío de la productividad, invirtiendo en infraestructura, desarrollo de habilidades e innovación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Naciones Unidas [NU], y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2012), mencionan que el crecimiento empresarial está relacionado directamente al grado de competitividad que tenga la empresa familiar, este valor incrementa por ende su acción en el mercado, generando con ello las utilidades y la rentabilidad que quieren los dueños de ella. Lo anterior, constituye la necesidad de establecer puntualmente las causas que realmente influyen en el crecimiento empresarial. Mismo, que tiene distintos marcos de influencia o acción, y está estrechamente relacionado a varios factores tanto internos de la empresa como externos a ella. Algunos de los factores Internos son la edad y el tamaño de la empresa, la motivación del personal y directivos, la estructura de propiedad para la toma de decisiones, la gestión del conocimiento. Los factores externos son los relacionados al entorno sectorial de la empresa como: los competidores, clientes y proveedores. En segundo aspecto están los relacionados al nivel superior o macroentorno, que son: La demanda, las mejoras tecnología y la accesibilidad a créditos privados.

Saavedra (2013), hace referencia de las variables de medición del crecimiento empresarial a través del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual está integrado por ocho áreas, las cuales son valoradas de manera independiente, y son: el desarrollo de la planeación estratégica, producción y aprovisionamiento de materiales, aseguramiento de la calidad a través de una cultura de mejoramiento continuo, capacidades de comercialización, contabilidad y finanzas sanas, recursos humanos calificados, gestión ambiental, sistemas de información.

¹ Es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. (Bolivia Emprende, 2014)

Por otra parte, Orlandi (2010), señala que, si bien las Pymes pueden aportar al crecimiento económico, estas generan beneficios como son: crecimiento de la iniciativa privada, la generación de nuevas actitudes empresariales, capacidad de adecuarse a los cambios del macroentorno y factores externos, creación de empleos e impulso de todos los sectores económicos de un país. Además de su capacidad de innovación que predomina por encima de los demás, ya que al no tener las barreras burocráticas y administrativas como las grandes empresas, pueden implementar la innovación más rápido, lo que les da una clara ventaja competitiva. La innovación incluye desde factores tecnológicos, procesos y sistemas que coadyuvan al desarrollo de la empresa.

Shepherdson (2013), afirma que las pequeñas y las grandes empresas están atadas al crecimiento económico de un país. Si bien, las grandes aportan gran parte al crecimiento, a la vez sus finanzas tienen fluctuaciones de manera significativa. Las pequeñas empresas son la base para el crecimiento económico de cualquier país. En ellas persiste el deseo de progresar, por lo que están constantemente construyendo un inventario de conocimientos, ofreciendo al mercado laboral nuevas oportunidades. Asimismo, se encuentran obligadas a buscar opciones para mejorar su infraestructura, tecnología e investigación para el desarrollo.

De la Torre (2013), manifiesta que las Pymes Latinoamericanas crecen pequeñas y permanecen pequeñas. Dice que lo primero es parte del crecimiento. Sin embargo, lo segundo siempre es un problema, además de perjudicar la competitividad. También menciona que este continente es afectado por cuatro razones que posibilitan la ausencia de la innovación y crecimiento:

1. El capital humano. El nivel de educación no permite cubrir vacantes debido a la escasez de universitarios en carreras científicas y tecnológicas.
2. La propiedad intelectual. Debido a la burocracia de los procesos, la iniciativa de nuevas invenciones es muy escasa.
3. La asunción de riesgos. La presión social frena los impulsos de innovar, estimulando a estos a emprendedores a equilibrar y no crecer.
4. La logística. La baja calidad de los servicios públicos, comunicación e infraestructura aumentan los obstáculos de la producción.

Los errores más comunes que comenten las Pymes familiares son mencionados por Vargas Hernández, I. (2013), quién comenta que las empresas no siempre tienen una clara idea del manejo de las mismas y esto junto a los 8 factores que serán mencionados, afectan negativamente al crecimiento de estas entidades.

1. Finanzas poco claras, originadas por la asignación de sueldos sin conocimiento del mercado del laboral.
2. ‘Sangrar’ al negocio, por la falta de políticas y lineamientos claros y viables para ofrecer promociones y descuentos.
3. Ego de fundador, sustentada en sus creencias y criterios, no en una gestión empresarial objetiva y equitativa.
4. Desequilibrio e inequidad en la asignación de puestos
5. Paternalismo en las relaciones laborales.
6. Decisiones centralizadas por el fundador.
7. Cero institucionalizaciones.
8. Tomar decisiones de promoción o ascensos solo a familiares y no hacer partícipe al personal.

Estas situaciones que se viven en las empresas familiares son similares en todos los países Latinoamericanos, incluyendo Bolivia y han generado en estos países la necesidad de buscar alternativas, para no solamente sobrevivir en el negocio familiar, sino establecer un crecimiento constante que les permita generar sostenibilidad.

Datos de la CEPAL, pronostican que Bolivia, liderará a partir del 2014 el crecimiento económico en Sudamérica con una expansión de su Producto Interno Bruto (PIB) del 5,5%. Por otra parte, Economía Bolivia (2014), indica que esta proyección también contrasta con la proyectada por el Banco Mundial, que pronosticó que a partir del año 2014 Bolivia tendría un mayor crecimiento.

De igual manera, en la página web Economía Bolivia (2014), cita al Fondo Monetario Internacional, quien indica que Bolivia tendrá un crecimiento del 5,2% y una inflación que no crecerá más del 6%. Asimismo, Quiroga Canaviri (2013), concluyó que dicho país ha presentado un proceso de avance y desplazamiento del nivel de desarrollo I². Sin embargo, en este mismo sitio web el Foro Económico Mundial informa que Bolivia descendió 7 posiciones del ranking; del 98° (2013) al puesto 105° en el 2014. Pese a la estabilidad económica de Bolivia y el crecimiento del PIB que se prevé que seguirá creciendo económicamente. Sin embargo, de acuerdo al reporte de competitividad global, aún quedan tareas pendientes en cuanto al

² “Este nivel era impulsado por factores naturales y mano de obra barata observado hasta el año 2011”. (Quiroga Canaviri, 2013, p. 1)

desarrollo de competitividad e innovación para varias economías latinoamericanas que se encuentran estancadas.

Por ende, la competitividad y la innovación son generadas a partir de las industrias y empresas que conforman cada región, estado y municipio. Vargas Hernández, I. (2011), entrevista a Oscar Acuña el cual declara que todas las empresas innovan con la procreación de una idea, un concepto, un plan de negocios o su ejecución: lamentablemente la falta de organización y compromiso pueden frenar este proceso, y en ciertos casos, hasta negar la práctica. Por esto mismo, sugiere crear una cultura innovadora dentro de la organización, con la finalidad de impulsar a sus trabajadores al desarrollo de la actitud de romper paradigmas.

El Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (2011), categoriza a las PYMES según el número de personal ocupado y según en valor de sus ventas anuales. En la microempresa se establece entre 1 y 4 trabajadores, en la pequeña empresa entre 5 y 14, en la mediana empresa entre 15 y 49, y por último en la grande empresa el número de trabajadores debe ser mayor o igual a 50. El estudio se enfocará en las PYMES según el personal ocupado. Esta clasificación de empresas mencionadas con anterioridad, Gipuzkoa (2014), afirma que la mayoría de éstas pertenecen a la administración familiar, es decir, son Pymes familiares.

Bolivia nace el 6 de agosto de 1825 con la fundación de Simón Bolívar, origen por el cual se establece el nombre de dicho país. Está situado en el centro de Sudamérica, con una extensión territorial de 1.098.581 kilómetros cuadrados. Limita al norte y este con Brasil, al sur con Argentina, al oeste con Perú, al sudeste con Paraguay y al sudoeste con Chile. Está conformado política y administrativamente en 9 departamentos (Chuquisaca, Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija, Beni, Pando, Santa Cruz y La Paz), 112 provincias y 339 municipios. (Instituto Nacional de Estadística 2013)

En el ámbito económico Imaña (2014), informa que, según datos del INE, Bolivia generó una tasa de crecimiento del 6,83% durante 2013. A su vez, Schlink Ruiz (2011), señala que este crecimiento se debió fundamentalmente al aporte económico de Santa Cruz, contribuyendo entre el 25% y 30% del total del crecimiento. Por lo que se considera que esta ciudad es el eje económico más dinámico de la actividad agrícola, industrial, comercial y de servicios de Bolivia.

Según datos del INE, publicados en el periódico el Deber (2013), de Santa Cruz de la Sierra Bolivia, se indica que el 94.9% de las empresas en Bolivia son microempresas, siguiendo con

un 4.8% de pequeñas y medianas, y por último, un mínimo porcentaje que ocupan las grandes empresas con tan solo 0.3%. La mayoría de estas Pymes se encuentran en la Paz, prevaleciendo con un 35%. En Santa Cruz de la Sierra sobrevive el 25%, posicionándose en el segundo lugar, con tan sólo un 10% de diferencia. El departamento de Cochabamba ocupa el 19% y el restante 20% se encuentra en Potosí, Beni, Pando, Oruro, Chuquisaca y Tarija, físicamente, 1,107 de estas empresas identificadas, se encuentran en Santa Cruz de la Sierra.

Continuando con las Pymes, Ferraro (2011) describe que estas empresas cuentan con menos de 15 trabajadores y otorgan una contribución al empleo mayor al 50%. Según las estadísticas del INE, en Bolivia prevalecen los negocios móviles con 70,323 de ellos y acentuando la gran diferencia a los puestos fijos con 48,981. Estos pequeños negocios son distribuidos en 14 ramas distintas de actividad, siendo las más importantes el sector de comercio con 54.1%, de servicio con 34.03% y de la industria manufacturera con el 11.56%. En el sector de servicios predomina la hotelería y restaurantes con un 27,77%, seguido de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 15,22 % y por último, servicios de correo y telecomunicaciones con el 13,04%.

Toro (2013), explica que las altas tasas de interés en la Paz Bolivia frenan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que el financiamiento es su única opción, además de su capital propio. En Bolivia, las PYMES se enfrentan a problemas externos como lo son el acceso al crédito, la infraestructura y la falta de relacionamiento entre organismos públicos, privados y sociedad civil, mismos que frenan el desarrollo local.

Ferraro (2011), indica que el estado impulso la iniciativa del Banco de desarrollo productivo (BDP) para otorgar financiamiento a la Micro y pequeña empresa (MYPE), también cita al INE (2010), el cual hace referencia de las distintas fuentes de financiamiento a las cuales acude la MYPE Boliviana: el 50% de las MYPE tiene como fuente de financiamiento la banca tradicional; 15% a los fondos financieros privados; 11% al Banco de Desarrollo Productivo, perteneciente al estado; 7% a cooperativas de ahorro y crédito, 6% a las ONG y apenas 1% se financia a través de las mutuales de ahorro y crédito. También, argumenta que, si bien la iniciativa del BDP puede favorecer el crecimiento de las Pymes, no ha sido suficiente debido a que este financiamiento puede ser muchas veces considerado como única opción después del capital propio, siendo a su vez, una dificultad de acceso derivado de las altas tasas de interés comparado con otros países y las garantías excesivas con un doble valor del préstamo. Del mismo modo, Bolivia como otros países latinoamericanos tienen otra serie de problemas que

resolver, sin embargo, la situación o problema mayor del cual se desprende la pobreza y el desempleo es la educación. Por lo que Ferraro, afirma que una buena formación académica es necesaria para mejorar las expectativas de vida de las empresas recién nacidas.

Schlink Ruiz (2011), hace mención que la diversificación comprendida por pequeñas y grandes industrias, tanto en el sector de servicios como en la agroindustria, han conformado la economía de dicho país. Destaca que los pequeños emprendimientos de talleres artesanales e industriales crecen a la par de las grandes empresas. Por otro lado, la Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX, 2014), cita a Wilfredo Rojo Parada, el cual comentó que las labores de los trabajadores, acompañados de la visión y fortaleza de las instituciones cruceñas emprendedoras, han sido la base para el desarrollo económico de dicho departamento.

Por ende, el periódico la Patria (2012), informa que Santa Cruz es uno de los departamentos más pujantes y productivos del país; después de doscientos dos años, desde su declaración de la independencia, podría decirse que su transformación se ha orientado en la atracción de negocios internacionales y la expansión de negocios nacionales, permitiendo generar un mayor desarrollo del país. Cabe resaltar, que de acuerdo con el Índice Global de la Actividad Económica (IGAE) de Bolivia, citado por el Instituto Nacional de Estadística (2014 b), Bolivia registró una Tasa de crecimiento del 6,83%, mientras que Santa Cruz localmente creció un 7,14% según informa la Cámara de Exportadores de Santa Cruz (2014). Además, indica que, desde la década de los años 80, el departamento de Santa Cruz siempre ha estado situada junto al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, como la mayor fuente de aportación a este indicador, ubicándose con promedios mayores del 20%, alcanzando hasta el 2013 un 28,10%.

A pesar de su alto porcentaje como generadoras de empleo, las Pymes tienen grandes desafíos que superar, según la entrevista que realizó Toledo (2011), a Napoleón Pacheco, el cual indica que estas empresas tienen una baja productividad debido a que se dedican habitualmente al área de servicios y comercio, mientras que Javier Gómez, director del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), establece que esta baja productividad se debe a las restricciones tecnológicas, de mercado, de capacitación y de acceso a capital. De igual modo, Ferraro (2011), cita a Promueve Bolivia (2010), quien revela que otra de las causas planteadas es: la capacidad productiva limitada, la falta de acceso a tecnología, la falta de acceso a información y capacitación y la falta de acceso al financiamiento.

Según Ferraro (2011), dichas fuentes de financiamiento se encuentran caracterizadas por sus altas tasas de interés, plazos cortos y garantías excesivas. Existen diferentes instituciones que

apoyan tanto educacional como económicamente a la Pyme para el fomento de su crecimiento. Por este motivo, en la página web Préstamo (2011), se puntualiza que las entidades bancarias se enfocan en las Pymes porque la gran parte de estas se dedican al sector comercial, industrial y de servicios. Este acontecimiento que sucede en Chile también es aplicado en Bolivia, contexto de estudio, ya que, en Latinoamérica, estas empresas se establecen de un modo similar, ocupando el mayor porcentaje del sector laboral.

Además, se indica que los préstamos y créditos para Pymes son cada vez más necesarios, pero conlleva una serie de requisitos que muchas no pueden cumplir. Uno de estos, es demostrar solvencia financiera, y certificaciones legales correspondientes, sin embargo, la ausencia de antecedentes es desfavorable.

Si bien, muchas Pymes son rechazadas por instituciones de financiamiento debido a su informalidad por la ausencia de estos requisitos, otras son rechazadas por no mantener una solvencia económica. Por ende, ambos aspectos amplían la dificultad de conseguir un financiamiento, según datos de Pyme Progreso (2012). Este fondo de inversión cerrado tiene como objetivo, apoyar financieramente a las Pymes mediante el mercado de valores, proporcionándoles un alto potencial de crecimiento y diversificación, para transformarlas en compañías emergentes.

Por consiguiente, entidades como esta, enfocadas en el crecimiento de las Pymes, requieren registrar las cuotas del fondo de inversión en la Bolsa Boliviana de Valores (BBV) para que sean de oferta pública, estas deben ser autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), con el objetivo de regular el fondo de inversión y su administración. Asimismo, este autor afirma que, según datos de la CAF, el 47% de las empresas se encuentra a la espera de una aprobación de préstamo, mientras el otro 63% restante enfrenta restricciones de acceso al capital de trabajo o de operaciones.

Es por esto, que según Pyme Progreso (2012), las Pymes no sólo deben demostrar que son legalmente formales, ni que cuentan con solvencia económica para recibir un financiamiento, sino que deben contar con criterios cualitativos adicionales como tener un potencial de crecimiento, ser socialmente responsable, estar dispuesto a establecer nuevas políticas, y sobre todo, tener capacidad de gestión, gozar de una buena reputación tanto financiera como moral.

Industry (2013), señala que según el informe del programa ART (Articulación de Redes Temáticas y Territoriales de Desarrollo Humano) de las Naciones Unidas, Bolivia no cuenta

con fuentes de información centralizada y ordenada sobre la problemática del sector. Recalca que “los datos son dispersos y hasta contradictorios”. Puntualiza que este país se encuentra con problemas estructurales en cuanto a innovación y productividad de las Pymes. Indica que sólo el 1% de las Pymes invierte alrededor de 50 mil bolivianos en programas de innovación; 2% destina menos de ese valor, y el otro 97% no hace gasto alguno para fomentar estas variables.

Objetivo

Determinar los factores que favorecen u obstaculizan el crecimiento de las Pymes familiares de servicio en general, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Dando la pauta para que en futuras investigaciones se puedan implementar soluciones para la problemática estudiada. El alcance será de tipo descriptivo, ya que la finalidad es analizar información de las Pymes familiares e indagar el contexto del crecimiento empresarial que han logrado en los últimos cinco años, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, desde la perspectiva de los dueños o directivos de doce empresas.

Metodología

Esta investigación se basó en un estudio de caso, a través del análisis de las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, o situaciones inherentes al crecimiento en las Pymes de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

El primer nivel de participación fue la investigación documental, en la que se acudió a fuentes de información, como sitios y documentos web, revistas, libros, bases de datos y documentos institucionales.

Para el nivel más elemental se utilizó la observación directa, con la finalidad de descifrar y comprender conductas que podrían ser la esencia de las dificultades de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector de servicios en general, ubicadas en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Para dicha población, se utilizó una muestra discrecional, no probabilística, a conveniencia, tomando en cuenta que se seleccionaron doce estudios de caso de Pymes familiares, que tuvieron la característica de formar parte de la red de conocidos del negocio familiar de la investigadora y además de quienes tuvieron la apertura de participar en este estudio.

De igual manera, se aplicó la entrevista semi-estructurada fundamentada en las siguientes categorías: características del perfil de las empresas estudio de caso, características de la relación familia como parte de la Pyme, de los factores de crecimiento empresarial y características de la gestión empresarial. La entrevista se aplicó a los directivos y/o dueños de las empresas familiares a través del envío de la encuesta por correo electrónico para que conocieran las preguntas y posteriormente manteniendo una comunicación constante con los entrevistados por medio de llamadas telefónicas, lo que permitió guiar a los directivos y/o dueños durante este proceso de participación.

Resultados

Características del perfil de la empresa:

1. En lo que respecta a la clasificación del tipo de servicios que ofrece las Pymes: 6 empresas pertenecen a servicios de mercadotecnia y ventas (investigaciones de mercados, desarrollos de campañas de comunicación, de marketing directo, ferias y exposiciones, diseño gráfico). 4 empresas prestan servicios técnicos de computación, autopartes, automotriz (reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general). 1 empresa ofrece los servicios de información y comunicación y otra a los servicios de investigación.
2. Constitución legal: De las 12 Pymes, 7 están establecidas bajo el régimen legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada, determinándolo como el más predominante. Seguido por 4 bajo el régimen Unipersonal y 1 de ellas no pertenece a ningún régimen.
3. Tamaño de la empresa: 7 empresas son medianas y 5 pequeñas
4. Promedio de personal laborando: 17 personas
5. Cobertura geográfica: 5 empresas a nivel local, 3 nacional, y 4 internacional.
6. Cuentan con misión, visión, valores, objetivos y metas, políticas, estructura organizacional y procedimientos: 8 de 12 empresas cuentan con estos elementos estratégicos y de organización. 4 de 12 empresas no cuentan con políticas, estructura organizacional y procedimientos y a cada una de estas 4 les falta la misión, o la visión, o los valores o los objetivos y metas.
7. Desarrollo de planes a corto, mediano y largo plazo: 11 de 12 empresas realizan planes a corto plazo, 9 de estas 11 empresas también planean a mediano plazo y 6 de las 11 a largo plazo. Solo 1 empresa no desarrollo ningún tipo de plan.

8. Afiliación con cámaras o instituciones empresariales: 7 de 12 de ellas pertenece a la Cámara de la Industria y Comercio (CAINCO), 1 de estas 7 también pertenece a, Juventud Empresa y Fundación del Reciclaje a la vez, y 1 pertenece a CADEX. Por otro lado, 5 de no se encuentran afiliadas a ninguna cámara empresarial debido a los altos costos mensuales que genera pertenecer a una, debido a que algunas se consideran una empresa demasiado pequeña como para formar parte de alguna institución empresarial, siendo éste un gasto innecesario.

Características de la relación familia como parte de la Pyme:

1. Presencia de la familia en el entorno laboral: Solo 8 de las 12 empresas cuentan con solamente familiares directos, y en 4 existen familiares directos e indirectos dentro de ella.
2. Nivel de estudios de los directivos o dueños y familia: 6 de los directivos cuentan con Licenciatura y 6 con licenciatura trunca. Los familiares en su mayoría solo tienen preparatoria.
3. Presencia de la familia en los distintos niveles jerárquicos: 4 empresas tienen familiares en los niveles de dirección y gerencia. Otras 4 poseen familiares en todos los niveles jerárquicos. 3 en los niveles de dirección y operativo. Solo 1 cuenta con familiares únicamente en la dirección
4. Participación en la toma de decisiones: 7 de 12 empresas respondieron que son los dueños los que toman principalmente las decisiones. En 4 empresas la familia es conjunto toma las decisiones. Solo 1 de ellas realiza la toma de decisiones de forma participativa, es decir la familia y los trabajadores.
5. Apoyo de grupos externos en la toma de decisiones: 7 de 12 empresas, no solicita apoyo para la toma de decisiones de grupos externos a la empresa, como consultores o conocidos con experiencia. mientras que 5 de las empresas, acude a grupos de consultores para tomar decisiones importantes, no operativas.
6. Igualdad en la escala salarial (familia-trabajadores): 10 de 12 empresas considera que existe igualdad en la escala salarial dentro de su empresa, es decir, que tanto trabajadores familiares como no familiares, ganen su sueldo basado en sus competencias. Para establecer la escala de salarios cuentan con un tabulador. Soló 2 de ellas, respondieron que no existe igualdad en este aspecto, ya que los familiares ganan un sueldo menor al de sus trabajadores.

7. Igualdad en la flexibilidad de horarios: 8 de 12 empresas considera que no existe igualdad en la flexibilidad de horarios debido a que normalmente los dueños de las empresas, en este caso, los familiares, laboran una mayor cantidad de horas (no remuneradas) que los trabajadores que no son familiares. Sin embargo, 4 de 12 afirma que existe la misma flexibilidad de horarios para familia y trabajadores que no son familiares.
8. Igualdad en la carga laboral: 7 de 12 empresas considera que no existe igualdad, debido a que normalmente los dueños de las empresas, en este caso, los familiares, tienen mayor carga laboral que los trabajadores que no son familiares. Sin embargo, 5 empresas afirman que existen las mismas políticas de carga laboral para familia y trabajadores que no son familiares.
9. Afectación familiar a causa de la relación laboral: 6 de 12 empresas consideran que sus relaciones familiares son afectadas con regularidad por la saturación del trabajo. mientras que las 6 empresas restantes, considera que son poco afectadas.

Características de los factores de crecimiento empresarial:

1. Aumento en los últimos cinco años del patrimonio o ventas: 11 de 12 empresas consideran que el tamaño de sus instalaciones, el volumen de sus ventas y su patrimonio ha aumentado, mientras que solo 1 indica que se ha mantenido igual.
2. Factores que impulsan el crecimiento de la empresa: 10 de 12 empresas afirmaron que la competitividad es el factor principal que impulsa el crecimiento empresarial, seguido por el profesionalismo con 8 empresas que lo consideraron. En tercer lugar, con 6 de 12 para ambos factores, están la innovación y la capacitación. Cuarto lugar, con 3 de 12, se encuentra la formalización, seguido por la productividad con 2 de 12. Por último, 1 de las empresas considera que otro factor que podría impulsar sus ventas sería la compra de materia prima en el exterior, ya que la calidad y el precio agregarían valor a su producto. Ningún dueño o empresario selecciono el factor de fuentes de financiamiento.
3. Factores que frenan el crecimiento empresarial: 6 de 12 empresas consideran las fuentes de financiamiento es el factor que principalmente frena su crecimiento, seguido por la informalidad la cual fue mencionada por 4 de las empresas. En el tercer lugar, 3 de las empresas respondieron los siguientes factores: falta de capacitación, ausencia de innovación y otros factores como son el contrabando de productos, la carencia de personal especializado y la informalidad de los proveedores. Y en cuarto lugar 2

empresas mencionaron la falta de profesionalismo y por último la baja productividad como respuesta de 1 empresa.

4. Importancia y desarrollo de actividades que impulsan la innovación empresarial: 9 de 12 empresas, respondieron que la capacitación es la actividad más importante y que desarrollan para impulsar la innovación en la empresa. 5 de 12 que adquieren tecnología, otras 5 de 12 innovan los procesos de comercialización. 4 de 12 empresas mencionaron que la investigación y desarrollo es la actividad que desarrollan que impulsar la innovación. Ninguna empresa selecciono la opción de cambios organizacionales.

Características de la gestión empresarial

1. Efectividad en la gestión empresarial por parte de familiares: 11 de 12 empresas respondieron que ha sido altamente efectivo la gestión de los procesos de la empresa por familiares. Comentan que esta situación genera un ambiente empresarial seguro para la realización de las actividades laborales, ya que se trabaja con honestidad y con el compromiso hacia la empresa. Además, de tener un mayor control interno. Por otro lado, solo 1 empresa señalo que la efectividad en la gestión empresarial por familiares no ha sido satisfactoria. Ya que en continuas ocasiones se han generado conflictos internos laborales y familiares que no permiten la apertura de ideas, participación conjunta en la toma de decisiones, repercutiendo en el clima laboral, disminuyendo la productividad de los mismos y de los trabajadores que no son familiares, provocándoles inseguridad laboral.
2. Importancia de los recursos en la productividad laboral: 11 de 12 empresas creen que el recurso humano es el principal para que exista productividad dentro de la empresa y que si esta falta, afectaría la productividad. En segundo lugar, se encuentran el recurso tecnológico el cual fue seleccionado por 5 empresas. Y el tercer en orden de importancia es el recurso financiero el cual fue catalogado por 4 empresas. Por último, solo 1 empresa considera que los recursos materiales son los más importantes y que si estos faltaran pueden afectar la productividad.
3. Sistemas de información y comunicación para la gestión empresarial: 11 de las 12 empresas utiliza el correo electrónico como medio de comunicación interna y externa. Solo 1 empresa no lo utiliza, y su comunicación interna es vía teléfono, además utiliza programa de Excel para su control contable. 1 de las empresas maneja el programa Mentor, además del correo electrónico. Solo 3 de las 12 empresas conocen y usan uno

de los siguientes sistemas: Costumer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP) y Supply Chain Management (SCM)

4. Buenas prácticas para conocimiento de la satisfacción de los clientes: Solo 4 de 12 empresas realizan encuesta de satisfacción a los clientes. Las 8 empresas restantes no realizan ninguna práctica para conocer la satisfacción de los clientes.

Discusión

Las características principales del perfil de las empresas estudio de caso, es que la gran mayoría están constituidas bajo el régimen legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada debido a que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario, protegiéndolos en caso de quiebra. El tamaño de más del 50% de las empresas entrevistadas es mediano y el número promedio de personal es de 17, el cual coincide con el marco regulatorio del Ministerio de Trabajo de Bolivia en 2001, citado por Ferrero (2011), Rentarías (2006), el cual está en función con la Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz (CAINCO) y el Centro de Estudios de la Micro y Pequeña Empresa (CEDEMYPE) de Bolivia y el Instituto Nacional de Estadística (2011). Otra característica es que más de la mitad, principalmente las medianas empresas pertenecen a la Cámara de la Industria y Comercio (CAINCO), Juventud Empresa y Fundación del Reciclaje a la vez. Y el segmento de mercado o cobertura geográfica que abarcan las pequeñas solo es a nivel local y las medianas es a nivel nacional como internacional. La gran mayoría cuenta con misión, visión, valores, metas y objetivos, políticas, estructura organizacional, procedimientos y el 50% realizan la planeación a corto y mediano plazo, el otro 50% de Pymes formaliza la planeación a largo plazo.

En lo que concierne a las características de la relación familia como parte de la Pyme, sobresale que dentro de las empresas familiares, se tiene familiares directos es decir papá, mamá, hermanos e indirectos como tíos, primos, cuñados, etc. Solo la mitad de los dueños o directivos entrevistados cuentan con Licenciatura y los familiares en su mayoría solo tienen preparatoria. En promedio la familia se encuentra en todos los tres niveles gerenciales: directivo o alto, medio o gerencial y el nivel bajo u operativo. Las decisiones las toman los dueños o fundadores de la misma, repercutiendo en las acciones futuras. Muchas veces, estas decisiones son tomadas según el criterio, o poco conocimiento del tema, de la cabeza de la empresa, quien no siempre respalda sus decisiones con información previamente analizada. Frecuentemente, esto sucede debido a que éstos consideran que son las únicas personas que lo saben todo dentro de la empresa, provocando una saturación de trabajo para los mismos, alargando sus jornadas

laborales, y del mismo modo, afectando las relaciones familiares. Existe igualdad en la escala salarial tanto para la familia como para los trabajadores. Sin embargo no existe igualdad en la flexibilidad de horarios y carga laboral debido a que los dueños o familiares son los que laboran más horas de la jornada normal de trabajo y tienen mayor saturación de actividades laborales.

En lo que respecta a las características de los factores de crecimiento empresarial, objeto principal de este estudio, se concluye que la mayoría de las empresas estudio de caso, en los últimos cinco años tuvieron un aumento del patrimonio o ventas de la empresa, implicando esto un crecimiento empresarial de las mismas.

Los factores que favorecen o impulsan el crecimiento son los siguientes: la competitividad como factor principal, seguido por el profesionalismo, innovación, capacitación, formalización, productividad y en último lugar son las importaciones de materia prima. Algunos de estos factores coinciden con lo citados por organismos como la CEPAL, NU, OCDE (2012), Orlandi (2010), los cuales determinaron que la innovación, desarrollo de capital intelectual, espíritu emprendedor y financiamiento creativo que es el uso del capital propio, son los factores que impulsan el crecimiento empresarial. Saveedra y Galiani & Melendez (2013), fueron los que señalaron a la formalización empresarial como otro factor de crecimiento para las Pymes.

- El factor de fuentes de financiamiento no fue considerado como un factor de crecimiento empresarial por ningún directivo o dueño de las empresas estudio de caso, esto podría significar una falta de conocimiento respecto a la importancia de las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la innovación, el desarrollo tecnológico, la capacitación y la competitividad de las empresas.
- Si bien, la capacitación es un factor de crecimiento empresarial, es la actividad principal que desarrollan la mayoría de las empresas estudio de caso para impulsar la innovación, sin embargo el ofrecer capacitación no significa que estén innovando como tal. Por otra parte, las medianas empresas han adquirido tecnología y mejorado los procesos de comercialización. Aunado a, actividades de investigación y desarrollo, esto significa que ya se está innovando como factor de crecimiento empresarial en la región de Bolivia. Contrario a lo que manifiesta Industry (2013), de que las PYMES en Bolivia se encuentra con problemas estructurales en cuanto al desarrollo de la innovación y productividad.
- Cabe hacer mención que en el proceso de la entrevista, los directivos comprendieron el término formalización con una perspectiva distinta al enfoque de formalización como

factor de crecimiento de acuerdo a Ferrero (2011 y Pyme progreso (2012), que es el proceso que se lleva a cabo para que la empresa esté formalmente establecida legalmente. En este caso, los entrevistados entendieron que la formalización estaba ligada al compromiso con los clientes sobre el cumplimiento de sus productos y servicios en tiempo y forma.

Los factores que frenan u obstaculizan el crecimiento empresarial de las Pymes son: en primer lugar, la falta de adecuadas fuentes de financiamiento, en segundo lugar la informalidad y en tercer lugar están, la falta de innovación y ausencia de capacitación. Otros factores mencionados que frenan también el crecimiento empresarial fueron el contrabando de productos importados, la carencia de personal especializado, la informalidad de los proveedores, la falta de profesionalismo y la baja productividad. Estos aspectos concuerdan con los autores Toledo (2011), quien cita a Javier Gómez. Ferraro (2011), el cual cita a Promueve Bolivia (2010), quienes comentan que la falta de acceso al financiamiento, la falta de innovación, la ausencia de capacitación, y la baja productividad frenan el crecimiento de las Pymes de Bolivia.

En lo que respecta a las características de su gestión empresarial: los dueños o directivos creen que es altamente efectivo que la familia participe en los procesos de la gestión empresarial, ya que genera un mejor ambiente empresarial, mayor compromiso y control interno. Aseguran que el recurso más importante para lograr la productividad laboral es en primer lugar el recurso humano, en segundo el tecnológico y en tercero el financiero. Sin embargo, la mayoría de las empresas necesitan contar con adecuados sistemas de información y comunicación para la gestión empresarial. Estos sistemas son trajes hechos a la medida, es decir según la naturaleza y necesidades de la empresa. Tales sistemas podrían favorecer en el desarrollo de buenas prácticas para el conocimiento de su desempeño tanto interno como externo con los distintos grupos de interés. De igual manera, los sistemas de información también son un área de oportunidad para el gobierno de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Industry (2013) y Ferraro (2011), demostraron que una de las grandes problemáticas de las PYMES y de la región es que no cuentan con fuentes de información concentrada y ordenada de la problemática de los distintos sectores.

Conclusiones

Organismos como la CEPAL, NU y OCDE, mencionan que la gestión del conocimiento es importante o necesaria para la toma de decisiones de los directivos sobre todo para asumir cuestiones de riesgo e innovar y ser competitivos favoreciendo el crecimiento empresarial de

las Pymes. La gestión del conocimiento esta estrechamente vinculada a la habilidad de los directivos para dirigir las empresas que tienen a su cargo, fundamentada en la experiencia y el conocimiento de los procesos de gestión y cambio organizacional. Durante el proceso de la entrevista se constató que los dueños y directivos, no tienen el conocimiento para dirigir las empresas que tienen a su cargo, ya que algunos de ellos no comprendían los conceptos básicos que se les preguntaban. Ejemplo fue cuando se les pregunto respecto a los cambios organizacionales que su empresa ha tenido, ellos lo relacionaron únicamente con movimiento de personal. Se les tuvo que explicar que los cambios organizacionales tienen que ver con la misión y visión de la empresa y que un cambio organizacional podría ser en las políticas, objetivos, metas, procedimientos, procesos, productos, servicios, tecnología, personal, equipos de trabajo, estructura, etc. De igual manera, se les explico cuáles eran los factores de crecimiento y como estos son determinantes en la competitividad de las empresas.

Normalmente en las Pymes familiares los puestos están ocupados por los integrantes de la familia, dichos puestos no los ocupan de acuerdo con sus capacidades, regularmente son asignados por los lazos fraternales. Los conflictos empresariales surgen a su vez cuando existen problemas familiares internos, por lo que en este tipo de empresas se debe aprender a separar las relaciones familiares con el profesionalismo empresarial. Esto provocaría mayor productividad, facilitando la toma de decisiones para la innovación y la competitividad.

Por lo tanto, es primordial que el gobierno de Bolivia o las Cámaras, promuevan curso de gestión organizacional, innovación y de competitividad de Las Pymes familiares, para que los dueños o directivos estén preparados y tengan mayores oportunidades de tomar decisiones y gestionar los procesos organizacionales con efectividad, para que las Pymes sean un verdadero impulsor económico de crecimiento de Bolivia, y de cualquier contexto del mundo.

Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (05 de Diciembre de 2013). *América Latina: la falta de innovación dificulta la creación de empleos de calidad*. Obtenido de Banco Mundial. Noticias. Artículo. América Latina: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>

Bolivia Emprende. (3 de Septiembre de 2014). *Reporte de Competitividad Global 2014 – 2015 (World Economic Forum)*. Obtenido de Bolivia Emprende. Competitividad:

<http://boliviaemprende.com/publicaciones/reporte-de-competitividad-global-2014-2015-world-economic-forum>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Naciones Unidas [NU], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (Enero de 2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural*. Obtenido de NU, OCDE y CEPAL. Publicaciones.: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/48374/leo_2013.pdf

De la Torre, A. (5 de Diciembre de 2013). *El panorama económico en América Latina es tal que las empresas tienden a empezar pequeñas y permanecer pequeñas*. Obtenido de Banco Mundial. BIR- AIF: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>

Economía 48. (2012). *Crecimiento Económico. Economía48. Diccionario de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/crecimiento-economico/crecimiento-economico.htm>

Economía Bolivia. (30 de Abril de 2014). *CEPAL mantiene en 5,5% proyección de crecimiento para Bolivia en 2014*. Obtenido de Economía Bolivia. Portada: <http://www.economiabolivia.net/2014/04/30/cepal-mantiene-en-55-proyeccion-de-crecimiento-para-bolivia-en-2014/>

El Deber. (24 de Mayo de 2013). *En Bolivia el 94,9% de las empresas son Pymes*. Obtenido de El Deber. Internacional: <http://www.eldeber.com.bo/vernotainternacional.php?id=130523213546>

Ferraro, C. (Diciembre de 2011). *Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Cepal. Publicaciones: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/45410/lcr.2180.pdf>

Galiani, S., & Meléndez, M. (Agosto de 2013). *Documento de trabajo del BID # IDB-WP-434. Lecciones a partir de experimentos de formalización empresarial*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo. Mercados de Capital e Instituciones Financieras. Publications: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4586/Lecciones%20a%20partir%2>

Ode%20experimentos%20de%20formalizaci%C3%B3n%20empresarial.pdf?sequence=1

Goyzueía Rivera, S. I. (30 de Abril de 2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Obtenido de Scielo. Revista Perspectivas. Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003

Instituto Nacional de Estadística. (26 de Diciembre de 2013). *Anuario Estadístico 2012*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística (INE). Bolivia: <http://www.ine.gob.bo/index.php/118-todas-las-publicaciones/estadisticas-por-actividad-economica/143-anuario-estadistico-2012>

La Patria. (24 de Septiembre de 2012). *La bella Santa Cruz motor financiero del país celebra 202 años de libertad*. *La Patria. Periódico de Circulación Nacional*. Obtenido de <https://www.lapatriaenlinea.com/?t=la-bella-santa-cruz-motor-financiero-del-pais-celebra-202-anos-de-libertad¬a=120439>

Milla Toro, S. O., Saavedra García, M. L., & Tapia Sánchez, B. (17 de Septiembre de 2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. Obtenido de *Faedpyme International Review* (La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa). Vol. 2 Núm. 4: <http://www.faedpyme.upct.es/fir/index.php/revista1/article/view/38/61>

Orlandi, P. (2010). *Las PYMES y su Rol en el Comercio Internacional*. Obtenido de Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX. Universidad de Palermo. Facultad de ciencias Económicas: http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

Parkin, M. (2009). *Economía*. Mexico D.F.: Pearson.

Préstamo.cl. (23 de Noviembre de 2011). *¿Qué es un crédito para una PYME?* Obtenido de Préstamo.cl. Opciones de financiación. Tipo de créditos: <http://www.prestamo.cl/que-es-un-credito-para-una-pyme/>

- Pro México. (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Obtenido de Pro México. Negocios Internacionales: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/Pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Pyme Progreso. (10 de Marzo de 2012). *Pyme Progres Fondo de Inversión Cerrado*. Obtenido de Panamerican SAFI, SAFI: http://panamericansec.com.bo/safi/2012/10/cde28_Pres_Fondo_Pyme_inv_Ago2012.pdf
- Quiroga Canaviri, J. L. (27 de Octubre de 2013). *Informe sobre Competitividad Foro Económico Mundial 2013 – 2014, Comportamiento de Bolivia*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Fundetic Bolivia, Documentos: <http://www.fundeticbolivia.org/site/images/documentos/Bolivia%20competitividad%20final%202013-2014.pdf>
- Schlink Ruiz, C. (2011). *Modelo Productivo Cruceño y su rol ante el Crecimiento Económico de Bolivia*. Obtenido de Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz: <https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/archivos2/D1T2P2%20Schilink.pdf>
- Shepherdson, I. (10 de Septiembre de 2013). *Small Businesses Are The (Missing) Key To A Full Economic Recovery*. *Forbes Sites*. Ian Sheperdson. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/ianshepherdson/2013/09/10/small-businesses-are-the-missing-key-to-a-full-economic-recovery/>
- Toledo, Y. (11 de Septiembre de 2011). *Pymes: Grandes empleadores y bajos salarios*. *El Día Portada. Las micro y pequeñas empresas tienen potencial* . Obtenido de https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=73438
- Toro, E. (24 de Marzo de 2013). *Pymes enfrentan diez problemas para impulsar el desarrollo local*. Obtenido de La Razón. El Financiero. Pymes: http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/Pymes-enfrentan-problemas-impulsar-desarrollo_0_1801020016.html
- Vargas Hernández, I. (25 de Octubre de 2011). *5 Básicos de la Innovación en las PYMES. Expansión en alianza con CNN. Emprendedores*. Obtenido de http://expansion.mx/emprendedores/2011/10/24/5-basicos-de-la-innovacion-en-las-Pymes?internal_source=PLAYLIST

Vargas Hernández, I. (13 de Septiembre de 2013). *8 Errores de las empresas familiares. Expansión en Alianza con CNN, Emprendedores*. Obtenido de http://expansion.mx/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares?internal_source=PLAYLIST