

LA FALTA DE LIDERAZGO EN LAS PYMES FAMILIARES MEXICANAS: UN OBSTÁCULO PARA EL CRECIMIENTO Y LA PROSPERIDAD DEL ENTORNO EMPRESARIAL

M. A. Estefanía Lozano Yécora

Estefania57@hotmail.com

Luis Enrique Hernandez Balbuena

Luis_cyf1000@hotmail.com

M.C. José María Ruiz Rendón

ruizrendonjm@hotmail.com

Fecha de recepción: 08.01.2016

Fecha de aceptación: 08.03.2016

Resumen

Las empresas familiares son las entidades económicas más representativas dentro de nuestro país, el liderazgo funge como una herramienta para la administración de la organización. La falta de liderazgo es uno de los principales factores que evita el crecimiento dentro de las empresas y a su vez poder bajar los índices de mortandad de la misma ya que es una enfermedad que padecen desde su nacimiento.

Un tipo liderazgo no es universal para todas las entidades económicas debido a sus características distintivas entre cada una de ellas, por lo cual, no será posible utilizar un liderazgo de manera general para cada una de ellas, pero si es posible sentar las bases de cualquier tipo de liderazgo, sirviendo de manera general para todo tipo de organizaciones.

Palabras clave: Liderazgo, empresa familiar, pequeñas y Medianas empresas.

Abstract

Family businesses are the most representative economic entities within our country, leadership serves as a tool for the administration of the organization.

Lack of leadership is one of the main factors of lack of growth within companies and in turn to lower rates of mortality of the company since it is a disease that suffer from birth.

A type of leadership is not universal for all economic entities due to their distinctive characteristics between each of them, it will not be possible to use leadership in general for each of them, but if it is possible to lay the foundations for any kind of leadership, serving generally to all types of organizations.

Key words: Leadership, family business, small and médium enterprise.

Introducción

Este artículo tiene como objetivo exponer la correlación entre el liderazgo y la consolidación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de carácter familiar fundadas en el México contemporáneo. En este sentido, el liderazgo será conceptualizado como un conjunto de prácticas y herramientas administrativas que contribuyen al mejoramiento continuo de los procesos asociados con las organizaciones empresariales.

En el mundo globalizado de la actualidad, las empresas compiten entre sí, desarrollando estrategias de mercado que les permitan diferenciarse del resto y produciendo variedad de innovaciones que satisfagan las exigencias de sus clientes. Una de estas estrategias y novedosas implementaciones organizativas es el liderazgo, es decir, la capacidad que tiene una persona para cultivar, ejercer y orientar la creatividad y el esfuerzo de sus compañeros hacia el cumplimiento de los objetivos de una organización, sintetizando las expectativas de prosperidad tanto de los empleados como de la gerencia.

El liderazgo, sin embargo, no es una práctica unívoca ni tampoco una herramienta administrativa presente en todas las empresas. Por esta razón, en el presente documento se denotará la ausencia de un liderazgo en las entidades empresariales de tipo familiar en México basándose en datos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para su fortalecimiento.

Justificación

Es una investigación que funcionará como herramienta para los empresarios o dueños de una empresa familiar, y a su vez para los emprendedores que tienen la iniciativa de empezar un negocio propio a administrarlo de forma eficiente, ya que el tipo de liderazgo que ellos ejerzan sobre su empresa será de vital importancia para su buen funcionamiento.

Problema de investigación

El desconocimiento de los dueños de las empresas familiares sobre el tipo de liderazgo que se debe ejercer sobre la organización que tiene a su cargo repercute en no alcanzar su máximo potencial, estancado su crecimiento

y en algunos casos siendo la principal causa de su expiración dentro de su sector económico. Con base en esto la investigación buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante conocer el tipo de liderazgo que se debe de ejercer en una empresa familiar?
- ¿Es en verdad el principal problema de crecimiento de este tipo de empresas?

Objeto

Conocer las ventajas que tiene el implementar un buen liderazgo dentro de la empresa familiar.

Objetivos

- Identificar los tipos de liderazgo.
- Analizar cada uno de ellos.
- Proponer un liderazgo ideal para este tipo de empresas.

Campo de la investigación

Esta investigación pertenece al área administrativa.

Hipótesis de la investigación

La falta del liderazgo dentro de una empresa familiar ha sido uno de sus principales problemas de crecimiento actualmente.

Descripción metodológica

La actual investigación tiene un carácter descriptivo debido a que se puede establecer la estructura y comportamiento del liderazgo ejercido en las PYMES familiares en México.

De la misma forma se estableció una investigación documental debido a la información retomada de diferentes teóricos en la materia para su análisis.

Se darán a conocer los diferentes tipos de liderazgo y se realizará una correlación que indique el que mejor se adecue al sector de servicios. Mediante el uso de un instrumento de medición dirigido, se determinará el tipo de liderazgo que manejan estas empresas.

Marco teórico

Empresa

De acuerdo a las Normas De Información Financieras (NIF) “Empresa es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recurso humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada” (NIF, 2015).

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española , 2015).

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Rocha, 2001).

Empresa familiar

Las empresas familiares son organizaciones dentro de las cuales la toma de decisiones está principalmente influenciadas por los miembros de una familia que se considera que son capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla.

Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando el control de esta. Por lo tanto las empresas en donde el único miembro que participa es el dueño y administrador, no se consideran empresas familiares.

Liderazgo

“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (Kotter, 2004).

“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (Maxwell, 2016).

1. PYMES en México

Actualmente una de las formas más eficaces de clasificar a las PYMES en México se encuentra en el Artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (Congreso, 2015) , de acuerdo a ella se clasificaran de acuerdo al número de trabajador con los que se cuenten como se muestra a continuación.

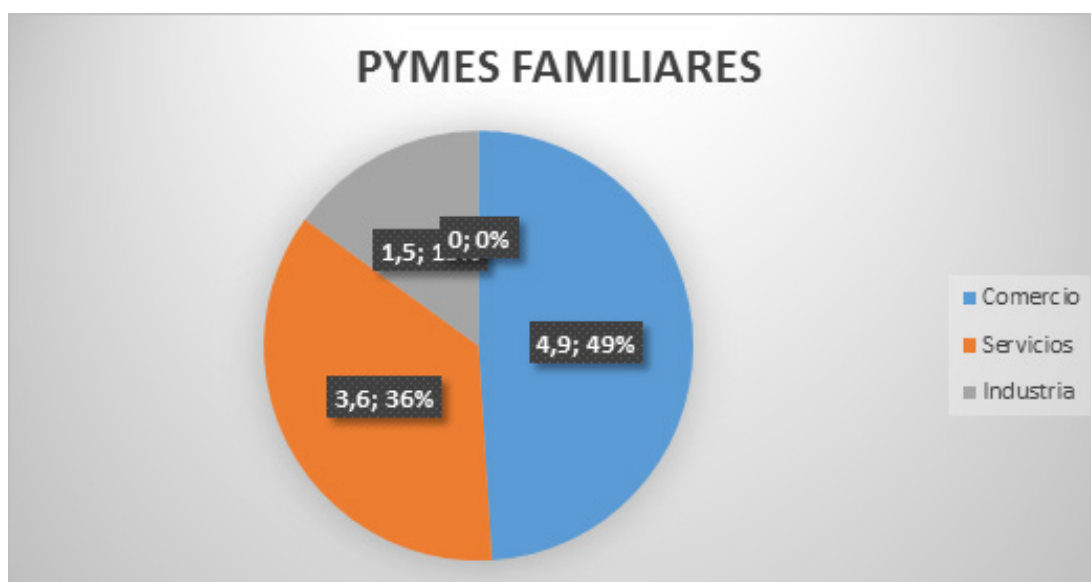
TABALA 1 “CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO”

ESTRATIFICACION POR NUMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
MICRO	0 a 10	0 a 10	0 a 10
PEQUEÑA	11 a 50	11 a 50	11 a 50
MEDIANA	51 a 250	51 a 250	51 a 250

(Union, 2015)

Las PYMES que básicamente corresponden al modelo familiar son las entidades económicas que tienen mayor presencia dentro del territorio mexicano, representan el 95% de las empresas según datos del Instituto Nacional De Estadística y Geografía (INEGI), ya que existen 3, 724,019 empresas familiares, de las cuales 1, 858,550 se concentran en comercio, 1, 367,287 en el sector de servicios y 436,851 en la industria manufacturera. (INEGI, 2014).

GRAFIA 1 “PYMES FAMILIARES EN MÉXICO”



Fuente: PYMES Familiares en México INEGI 2014

1.1 Mortalidad de las pymes en México

Una línea de investigación de INEGI denominado “Esperanza de vida de los negocios” advirtió que para el sector manufacturero casi 7 de cada 10 negocios llegan con vida al cumplir el primer año. Para los sectores comercio y servicios privados no financieros este indicador se reduce a poco más de 6 de cada 10 que ingresan a la actividad económica. En cuanto a la esperanza de vida al nacer, los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador: 9 años y medio por vivir en promedio. Le siguen los servicios privados no financieros con 8 años. Los de mayor volatilidad son los comerciales con 6.6 años de vida.

El promedio general de los tres sectores, manufacturero, comercio y servicios, se estima en 7.7 años de vida al nacer (INEGI, 2014). De las muertes producidas durante el periodo, respecto al año 2009, el 17.4% corresponde al Comercio, 14.4% a los Servicios, 3.5% a las Manufacturas y el 2.3% a otros sectores. De ahí la importancia de establecer un liderazgo idóneo para la empresa para poder hacerle frente a las adversidades que se vayan presentando durante el transcurso de sus operaciones.

2. Pymes familiares en México

Las empresas familiares son el principal motor de la economía mexicana, sin embargo, para prosperar tendrán que enfrentar y vencer una variedad de obstáculos sociales, económicos y culturales que redundan en un elevado índice de mortandad. Solo un puñado de PYMES familiares consigue reproducirse hasta una segunda generación.

Los riesgos de mortandad empresarial pueden reducirse mediante la implementación de prácticas administrativas asociadas con el liderazgo, encaminadas hacia la planeación de estrategias que aprovechen las oportunidades para el crecimiento de la organización.

Una empresa familiar es diferente a cualquier otro tipo de negocio por muchas circunstancias, empezando por enfrentar el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio.

La institución principal en nuestro país es la familia ya que es la transmisora de nuestra cultura, la familia mexicana contiene los roles, la relación de poder,

formación mando y enseñanza que llegan a la organización por vía de los miembros de la familia que intervienen en su dirección y operación.

En el pasado cuando se estudiaba a la empresa familiar se etiquetaba a esta como disfuncional, a esta teoría se le conoció como la aproximación racional con base a (Araujo Cabrera & Cabrera Suarez, 2000), en la cual se creía que la presencia de familiares en la empresas era algo reprochable.

Hollander y Elman (1988) fueron los principales críticos de esta teoría, ellos argumentaban en que solo mostraban el lado negativo de la presencia familiar en las empresas y que ignoraban los beneficios positivos de la integración al negocio.

Ambas teorías tiene algo de cierto tiene Calder y Donnelley ya que en la actualidad se puede observar como uno de los problemas que presentan las empresas familiares es a disfuncionalidad que presentan en la selección de su personal debido a la situación a la que se puede enfrentar el líder de la empresa ante la contratación de un miembro de su familia que no esté capacitado para el puesto, ante un persona externa a ella que claramente cumple con el perfil de la vacante.

Pero también Hollander y Elman tiene un punto de vista favorable debido a que si la valores aprendidos durante la formación de los integrantes de la familia fueron los adecuado estos pueden llevarse a la empresa y hacer de ella una entidad económica saludable de buenos principios y valores, esto los haría candidatos favorables para la administración de la empresa. (Hollander y Elman, 1998)

Partiendo también desde el punto de vista la mayoría de los dueños de las empresas tienden a pensar en dejar las riendas del negocio a sus descendientes familiares ya que en algún momento al pasar de los años el fundador de la empresa tendrá que retirarse en algún momento de su vidas y que mejor que dejarle la administración de la compañía a un miembro de su familia.

3. Liderazgo

No existe un tipo de líder universal ya que como seres humanos compartimos

ciertas características distintivas que nos hacen diferente uno del otro, por lo tanto no podemos hablar de un líder universal, pero sin embargo, podemos hablar de ciertas características universales que denotan a un buen líder.

Anteriormente en los años 20s durante la revolución industrial en Estados Unidos se creía que un líder era aquel que explotaba al máximo la capacidad de la empresa cueste lo que cueste, con en base a la explotación que hubo sobre el obrero durante aquellas épocas esto actualmente se entiende como “el fin justifica los medios”.

Grandes líderes empresarios de aquella época como: John D. Rockefeller, John Pierpont Morgan y Andrew Carnegie mostraban un liderazgo autoritario, un tipo de liderazgo que desde la perspectiva humanitaria no es el adecuado debido a que la fuerza del trabajo humano queda como el último de los factores de importancia para el crecimiento de la empresas.

Pero desde un punto de vista sola y únicamente económico se ha observado que este tipo de liderazgo ha sido uno de los más sustancialmente lucrativos tanto para la empresa, como para el dueño de ella, ya que las personas y las empresas más ricas de la historia vieron su nacimiento durante aquella época (Forbes, 2015).

En la actualidad, difícilmente se podría ejercer un liderazgo tan autoritario, por lo menos no en el territorio mexicano, ya que el panorama ha cambiado, ahora existen organizaciones como la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), o la misma Ley Federal de Trabajo (LFT), que protegen a los trabajadores y evitar este tipo de explotación laboral.

En un contexto actual se cree que ser un buen líder va más allá, actualmente se considera un buen líder a la persona que es capaz de encaminar a un grupo de individuos a alcanzar metas y objetivos en conjunto, ha quedado atrás el liderazgo autoritario para darle a paso a un liderazgo que le de igual importancia a cada uno de los elementos de la empresa ya sea la maquinaria o la mano de obra, ninguna debe de estar por encima de la otra.

3.1 Inteligencia emocional

Una de las corrientes del liderazgo en la que ha ganado mucho peso en la

actualidad es la inteligencia emocional como parte fundamental, ya que se cree que este tipo de inteligencia es la gran capacidad que distingue a un buen líder, para esta nueva corriente el liderazgo es simplemente una rama de la inteligencia emocional.

Anteriormente se creía que el coeficiente intelectual (CI) era una de las herramientas más precisas para conocer el potencial de las personas, en él se distinguirían a los líderes dentro de un grupo de personas, pero muchos criticaban este instrumento de medición debido a que muchos aseguraban que el CI solo representaba el 40% del total de las capacidades que se necesitan para ser un buen líder.

Uno de los autores con mayor influencia en la corriente de la inteligencia emocional es el psicólogo Daniel Goleman, él es considerado actualmente como el impulsor de esta teoría ya que en la antigüedad carecía de importancia.

Daniel Goleman en su libro inteligencia emocional hace mención a que “El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás si no con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común” (Goleman, 1995), esto se puede ver reflejado en la mayoría de los líderes del mundo en la actualidad como se han ido preocupando más por la fuerza laboral que por otras partes de la empresa, así se cree se puede explotar la máxima capacidad de una organización.

3.2 Liderazgo en México

En México existen grandes problemas culturales a vencer, se nos enseña a esperar a un líder y a obedecerlo, estas enseñanzas vienen desde casa donde la mayoría de nuestra educación será regida por nuestros padres, por nuestro entorno social y por la religión. Desde casa se nos enseña siempre a obedecer a los mayores y a no cuestionar ninguna clase de decisión que ellos tomen porque son vistos como una figura de autoridad.

De esto se deriva la falta de liderazgo que actualmente se vive en el país, si bien es cierto que contamos en el país con uno de los hombres más poderosos en el mundo como lo es Carlos Slim considerado como el cuarto hombre más rico del mundo (Forbes, The worlds billionaries, 2016), ¿Entonces cómo se puede llegar a pensar que en México adolece de una falta de liderazgo?

Esta pregunta tiene una sencilla respuesta y es que en México vive una situación de desigualdad entre la riqueza de sus habitantes, debido a que la riqueza del país solo se concentra en puñado muy limitado de la población,

En un estudio realizado por el economista Gerardo Esquivel nos dice que en México el 10% de los hombres más ricos del mundo poseen el 64% de la riqueza nacional 1 % o menos posee el 43% de la riqueza nacional, los 4 multimillonarios mexicanos concentran el 21% de los ingresos nacionales, los 4 hombres más ricos de México son, en este orden: Carlos Slim, Alberto Bailleres, Germán Larrea y Ricardo Salinas Pliego, por si solo Carlos Slim concentra, solo, el 9% del PIB de México.

Esto es consecuencia del tipo de formación que tenemos como sociedad ya que solo se nos enseña a seguir ordenes, se nos hace más fácil dejar que alguien más resuelva nuestros problemas en vez de hacerlo nosotros mismos.

Debido a esto es muy probable que las personas que dirigen PYMES ya sean: los dueños, los administradores y hasta los emprendedores que apenas pondrán en marcha su negocio puedan tener este tipo de vicios y les impidan implementar un liderazgo estratégico para su negocio.

En México se puede llegar a creer que administración es igual al liderazgo, pero es una forma equivocada de pensar ya que el liderazgo va primero que la administración de acuerdo a Stephen R. Covey “El liderazgo es la primera creación, liderazgo no es administrar, la administración es la segunda creación, el liderazgo va primero” (Covey, 2003), pero esto no debe entenderse como que la administración no importa en un negocio, sería una forma errónea de entender el concepto, se debe de entender como el grado de importancia que se le debe de dar al liderazgo y a la administración dentro de la empresa.

3.3 Liderazgo en la pyme familiar mexicana

Teniendo un panorama más claro sobre el significado de los conceptos familia y liderazgo en México podremos desarrollar un modelo de liderazgo para este tipo de empresas dentro de la economía mexicana.

Un modelo ideal de liderazgo para una empresa familiar sería una serie de

combinaciones de actitudes y de inteligencias, para poder formar un concepto nuevo sobre el liderazgo en este tipo de empresas nos basaremos en modelos ya existentes, pero solo nos quedaremos con lo que se adecue a este tipo de empresas.

Denominaremos a este liderazgo como “Liderazgo familiar empresarial” dentro del concepto irán inmersos una serie de factores que le darán vida para su buen funcionamiento dentro de la organización.

Empezaremos por definir el concepto, que se entenderá como el tipo de liderazgo que busca el equilibrio y forja los límites entre la familia y la empresa, establecerá las conductas adecuadas a seguir dentro de la empresa y evitara que los problemas familiares se transformen en problemas laborales, así como definirá el puesto idóneo a ocupar por parte de un miembro familiar dentro de la empresa, en base a las capacidades que posean cada uno de los integrantes de la familia.

Un liderazgo de este tipo tendrá que basarse en el poder de influir en los demás para que se esfuercen en lograr uno o más metas, un liderazgo centrado en las relaciones interpersonales, no solo en las estrategias, los sistemas y la estructura de la organización, “un líder que inspire confianza aliente la innovación continua dentro de la organización” (Don Hellriegel, 2002).

Una combinación entre el líder autoritario y la implementación de la inteligencia emocional para una mejor comunicación dentro de la organización, se debe de tener un carácter fuerte como un líder autoritario para la toma de las decisiones difíciles dentro de la empresa como puede ser el reprender a un miembro de la familia que forme parte de la organización por incumplir en sus deberes laborales, pero también tendrá que ir combinado con la inteligencia emocional para evitar un enfrentamiento y no se mal entienda como si fuera algo personal.

En este tipo de organizaciones es común encontrar como los miembros de la familia creen ser líderes o jefes de todos los miembros de la organización y se puede llegar a pensar que se tiene un grado de mayor influencia por ser parte de la familia, esto no se debe de permitir dentro de la organización debido a que solo uno debe de tener el control total el cual será elegido por sus

capacidades.

Cuando este tipo de organizaciones llegan a presentar problemas de esta índole, la empresa empezara a presentar fallas debido a que si los subordinados en este caso los empleados no distinguen a un solo líder, y entonces la empresa no sigue un solo camino, si no, más bien empezara a seguir caminos diferentes lo cual no es lo adecuado para la empresa, ya que todos deben de trabajar por un fin en común.

Entonces el liderazgo familiar empresarial tendrá las características del líder autoritario, pero también de un líder basado en la inteligencia emocional estas son las dos características fundamentales para ejercerlo, claro existen más corrientes y teorías sobre el liderazgo pero en mi entenderé estas serán las bases para desempeñarlo.

Conclusiones

El liderazgo es la principal causa de mortalidad de la PYME familiar debido a que un líder debe encaminar a la empresa hacia su crecimiento, es el trabajo del líder unir todos los factores que fungen dentro de la organización para poder alcanzar los objetivos de la organización en conjunto

El liderazgo familiar empresarial puede ser una de las mejores herramientas para dirigir el negocio, si bien no debe entenderse como una herramienta universal debido a existen varios giros empresariales que comparten diferencias entre si y así no se puede pensar en un liderazgo igual para cada rubro, pero si cabe señalar que las bases sentadas en su definición pueden servir como parte fundamental para cualquier tipo de liderazgo que se pretenda ejercer dentro de la organización.

El liderazgo correcto encaminara a la empresa por un camino de crecimiento y prosperidad para poder llegar a consolidarse dentro del mercado, y así pasar cada una de las etapas de crecimiento hasta llegar a ser una empresa grande de alto impacto mundial.

Referencias bibliográficas

Araujo Cabrera, Y., & Cabrera Suarez, M. (2000). EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR BAJO LA ÓPTICA DE LOS ROLES DE MINTZBERG. En *Investigaciones Europeas*, (págs. 35-52).

Bernal, C. A. (2010). *metodología de la investigación*. Colombia: pearson.

Briones, G. (2008). *Evaluación de Programas Sociales*. México : Trillas.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2005). *Fideicomisos Públicos* . México.

Congreso. (2015). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. New York: paidos.

Diario Oficial de la Federación. (23 de Diciembre de 2014). *Secretaría de Gobierno*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377006&fecha=23/12/2014

Don Hellriegel, S. E. (2002). *Administracion: un enfoque basado en competencias*. Estadios Unidos: Thomson Learning.

Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales. (Enero de 2012). *Políticas de pago de promotores de crédito y personal auxiliar administrativo de las IMF o intermediarios*. Obtenido de <http://www.programassociales.org.mx/sustentos/SE/archivos/Pago%20de%20Promotores%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf>

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola . (21 de febrero de 2007). *Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola* . Obtenido de <http://www.ifad.org/spanish/operations/pl/mex/index.htm>

Forbes. (2015). mayores fortunas de la historia. *Forbes*.

Forbes. (2016). The worlds billionaries.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. kairos.

Hollander y Elman. (Junio de 1998). *Family Business Review*. Obtenido de Journal of the Family Firm Institute: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1998.00107.x/pdf>

IICA. (2006). *Programa de apoyo de experiencias innovadoras de financiamiento rural con perspectiva de Género*. México: SAGAR.

INEGI. (2000). *Indicadores de Hogares y Familia* . Obtenido de http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/hogofam/2000/indhyf.pdf

INEGI. (23 de febrero de 2014). INEGI. Obtenido de <https://www.google.com.mx/search?q=FIDA&oq=fida&aqs=chrome.69i59j69i61.2060j0j7&sourceid=chrome&>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2010). *Subsidios a PYMES*. Obtenido de <http://subsidiosapymes.imco.org.mx/municipios/mostrar/21/115>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2014). *H. Ayuntamiento de Quecholac*. Obtenido de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21115a.html>

Kotter, J. P. (2004). *Que hacen los líderes*. España: grupo planeta.

Maxwell, J. C. (2016). *Lo que todo líder necesita saber*. grupo nelson.

NIF. (2015). NIF. MEXICO: IMCP (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS).

PRONAFIM. (2016). *preguntas frecuentes*. Obtenido de <http://www.pronafim.gob.mx/articulo/preguntas-frecuentes-pronafim>

Real Academia Española. (2015). España.

Rocha, J. G. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. madrid: Mc Graw Hill.

Secretaría de Desarrollo Social. (2010). *Indicadores Sociodemográficos*. Obtenido de http://sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Puebla/Puebla_115.pdf

Secretaría de Economía. (Marzo de 2016). Obtenido de Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario: <http://www.pronafim.gob.mx/articulo/http-www-pronafim-gob-mx-articulo>

Secretaría de Economía. (2015). *Fideicomisos y Mandatos del Sector Economía*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/reglas/sub1it15.pdf>

Union, C. d. (2015). */www.diputados.gob.mx*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

M. A. Estefanía Lozano Yécora

Estefania57@hotmail.com

Centro Universitario de Dirección Empresarial.

Luis Enrique Hernández Balbuena

Luis_cyf1000@hotmail.com

Centro Universitario de Dirección Empresarial.

M.C. José María Ruiz Rendón

ruizrendonjm@hotmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla