



---

*División de Ciencias Sociales y Económico*

*Administrativas*

**PLANEACIÓN Y CONTROL, FACTORES QUE  
INFLUYEN EN EL ESTANCAMIENTO ECONÓMICO  
DE LAS MICROEMPRESAS**

**TRABAJO DE TESIS**

*Para obtener el grado de*

*Licenciada en Economía y Finanzas*

**PRESENTA**

*Janeth Alondra González García*

**SUPERVISORES**

*Dr. Alfredo Castillo Polanco*

*M.C Sergio Monroy Aguilar*

*Dra. Manuela Laguna Coral*

*Chetumal, Quintana Roo. Abril 2012*



Ø 64960



*Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría, y aprobado como requisito para obtener el grado de LICENCIADA EN ECONOMÍA Y FINANZAS*

**COMITÉ**

**DIRECTOR:** \_\_\_\_\_

*Dr. Alfredo Castillo Polanco*

**SUPERVISOR TITULAR:** \_\_\_\_\_

*M.C Sergio Monroy Aguilar*

**SUPERVISORA TITULAR:** \_\_\_\_\_

*Dra. Manuela Laguna Coral*

**SUPERVISOR SUPLENTE:** \_\_\_\_\_

*M.C. Naiber Bardales Roura*

**SUPERVISOR SUPLENTE:** \_\_\_\_\_

*M.C. Edgar Sansores Guerrero*

*Chetumal, Quintana Roo. Abril 2012*



*“No me creo más ni menos,  
Ni igual que otros...que los  
Hombres no somos cantidades.  
Yo soy yo, único, insustituible,  
Como cada cual...Y en ser  
Mejor cada día, pongo todo mi empeño...”*

UNAMUNO

*Con mucho cariño a mis Queridos Padres,*

*Y a mis Queridos Hermanos,*

*Por ser mi motivo de inspiración.*

*Agradezco a todas las personas que me orientaron durante la realización*

*De esta investigación,*

*Y a Dios por las oportunidades y porque gracias a él mi vida tiene sentido.*

*Janeth Alondra González García.*

<b>ÍNDICE</b>		<b>Página.</b>
	<b>PRESENTACIÓN</b>	8
<b>CAPITULO UNO</b>	<b>RECONOCIMIENTO Y SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ENTORNO, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
1.0	Preliminares.	11
1.1	Desarrollo económico y microempresas.	11
1.2	Características de una empresa de alto desempeño.	14
1.3	¿Cómo medir el éxito empresarial?	14
1.4	Razones comunes por las cuales un negocio fracasa.	15
1.5	Las Microempresas.	16
	1.5.1 Definición	16
	1.5.2 Antecedentes	17
	1.5.3 Importancia	17
	1.5.4 Áreas de oportunidad.	19
	1.5.5 Debilidades de la microempresa.	21
	1.5.6 El Problema de Estancamiento Económico de la	22

	Microempresa	
1.6	Resultados	24

<b>CAPITULO DOS</b>	<b>EL PAPEL DE LOS PARAMETROS DE PLANEACIÓN Y CONTROL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS MICROEMPRESAS</b>	<b>Página.</b>
<b>2.0</b>	Preliminares.	26
<b>2.1</b>	El Proceso de Administración de las Empresas.	27
<b>2.2</b>	La Planeación.	28
	2.2.1 Definición.	29
	2.2.2 Características de una buena planeación.	30
	2.2.3 Aspectos que deben ser planeados	31
	2.2.3.1 Importancia de planear el financiamiento de la empresa.	32
	2.2.3.2 fuentes de capital para la empresa.	33
	2.2.3.3 Problemas de financiamiento.	43
<b>2.3</b>	El Control Gerencial.	43

	2.3.1 Definición de Control.	44
	2.3.2 Tipos de control.	44
	2.3.3 Requisitos para un eficiente sistema de control	45
	2.3.4 ¿Quién ejerce el control en la empresa?	45
	2.3.5 Rasgos que caracterizan a un buen dirigente	46
	2.3.6 Medios de Control	47
	2.3.7 Áreas que deben ser controladas	48
	2.3.7.1 Mercadotecnia	48
	2.3.7.2 Producción	48
	2.3.7.3 finanzas	49
	2.3.7.4 aspectos humanos	49
2.4	Resultados	50

<b>CAPITULO TRES</b>	<b>PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO.</b>	<b>Página.</b>
3.0	Preliminares.	52
3.1	Elaboración de la muestra	53
3.2	Selección de la técnica de análisis	53
3.3	Presentación de las variables	54
	3.3.1 Variables endógenas	55
	3.3.2 Variables exógenas	56
	3.3.3 Variables de Control	58
3.4	Formulación de Hipótesis	59
3.5	Análisis estadístico de las variables	60
3.6	Matriz de correlaciones	67
3.7	Resultados.	69

<b>CAPITULO CUATRO</b>	<b>SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN CHETUMAL, QROO Y SU RELACIÓN CON LAS VARIABLES DE ESTANCAMIENTO</b>	<b>Página.</b>
4.0	Preliminares.	60
4.1	Evaluación de Estancamiento Económico a través de las ventas.	71
4.2	Evaluación de estancamiento económico a través de las utilidades.	76
4.3	Evaluación de estancamiento económico a través de la participación en el mercado.	82
4.4	Resultados y valoración global de las pruebas.	86
4.5	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	88
5.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	90
6.	<b>ANEXOS</b>	95

## **PRESENTACIÓN**

Los micronegocios son un elemento fundamental para el desarrollo de las economías de cualquier escala. En estas pequeñas células se crean constantes oportunidades de progreso y crecimiento económico, además de ser vistas como rápida opción para enfrentar problemas de empleo y pobreza.

El sur de Quintana Roo, la ciudad de Chetumal es un área que se distingue por poseer un sistema económico conformado por numerosas empresas dentro de las cuales son las de tamaño micro las que ocupan gran parte de este sector, mismos que aportan considerable aportación económica en esta región.

El problema es que estas diminutas entidades lejos de maximizar al óptimo sus beneficios vienen arrastrando problemas que se originan en la falta de experiencia y profesión de la gerencia. En consecuencia de esto, los micronegocios comúnmente se encuentran estancados económicamente, un estado que se distingue por no presentar mejorías económicas con el paso del tiempo, entorpecer y retrasar su progreso sin oportunidades de crecimiento hasta que el negocio muere totalmente. Bajo este entorno, los micronegocios se distinguen por operar en condiciones poco rentables y el futuro para ellos es cada vez más incierto. Bajas ventas todo el tiempo, bajas utilidades y muy poca participación de la microempresa en el mercado, les impiden plantear objetivos más altos que el de subsistir al día.

Ante el problema de estancamiento económico, las oportunidades de crecimiento y desarrollo se ven limitados únicamente para aquellos micronegocios que logran crear cierto ambiente de equilibrio entre los factores externos e internos. La realidad apunta que la mayoría de ellos se muestran incompetentes para enfrentar los problemas empresariales y su periodo de vida se limita a no rebasar los cinco años. Aunado a esto el constante aumento de la competencia ha provocado que los consumidores elijan abastecer sus necesidades solo en aquellas empresas que brindan mayor calidad en los servicios y productos que ofrecen, así como también mejores precios.

Y bien, consideramos que mayor podría ser el provecho que podría obtener la capital del estado, Chetumal, de las microempresas. Puesto que a pesar de la inestabilidad que vive este sector, Quintana Roo obtiene considerable aportación económica de los pequeños y micronegocios.

En base a lo anterior, lo que esta investigación persigue como objetivo principal es precisamente indagar en el problema de estancamiento económico que padecen las microempresas de mencionado lugar. Considerando entonces que es en la gerencia donde se originan los principales desequilibrios que orillan a la empresa a subsistir en condiciones poco rentables, ya que con frecuencia es dirigida por individuos que carecen de adecuada preparación y experiencia profesional en negocios, para dar explicación a qué es lo que origina el problema de estancamiento económico que padecen las microempresas proponemos el grado de planeación y control que la gerencia tenga sobre su empresa.

En realidad, poco se conoce sobre investigaciones que indaguen en los problemas que padecen los micronegocios. Por tal motivo aportar información que ayude a estas entidades a lograr el desarrollo constante de su organización representa vitalidad para la economía y progreso para la sociedad. Por otra parte, tocar este punto también permitirá que otros investigadores se interesen por el tema, y con ello agrandar la línea de investigación y conocimientos para que este tipo de problemas en las microempresas sean solo parte de la historia.

En la parte inicial de este documento, el capítulo uno, se presentan algunas definiciones que sirvieron de partida para esta investigación; se enmarca el concepto para microempresa, así como también se resalta la situación en la cual se encuentran los micronegocios hoy en día, tanto en el ambiente local como en el nacional. De igual manera se enmarcan principales amenazas y oportunidades que enfrentan este tipo de negocios. En este capítulo también aportamos el concepto para el estancamiento económico, que es el principal objeto de investigación en este trabajo, así como también explicamos el sentido de la relación microempresa con el desarrollo económico.

En el segundo capítulo, se destaca, a través de la literatura revisada, la importancia que tienen la planeación y control para el desempeño de la microempresa, así como también se aporta como debe llevar la empresa adecuada planeación y control de su empresa. En este capítulo también se destacan las principales fuentes de financiamiento para las microempresas, la importancia de planear el financiamiento y problemas relacionados a los que se enfrentan las microempresas.

El capítulo tres, sirvió para presentar el total de variables que se utilizaron, justificar su inclusión en esta investigación, explicar el origen de los datos y la manera como fueron

medidas. Además, en este capítulo presentamos la hipótesis central de estudio y la técnica de análisis para las variables, en la parte final se incluye el análisis estadístico y cuadro de correlaciones de las variables.

En el cuarto y último capítulo, se presentan los resultados de los modelos realizados para cada una de las variables endógenas. Finalmente se incluye la valoración global de las pruebas y las conclusiones finales del estudio.

En la parte final del trabajo se añaden todos los anexos implicados así como también la bibliografía utilizada para construir esta investigación.

## **CAPITULO I**

### **RECONOCIMIENTO Y SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ENTORNO, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**

#### **1.0 Preliminares.**

Este capítulo sirve de guía al lector para argumentar acerca de la importancia que tiene la existencia de los micronegocios en nuestro entorno.

Antes de adentrarnos al mundo de las microempresas abrimos un espacio que ayuda a comprender la importancia del desarrollo económico y qué caracteriza a una empresa de alto desempeño.

Por otra parte, también indagamos en las razones comunes que llevan a un negocio al fracaso y cómo puede una empresa alcanzar el crecimiento económico.

Seguidamente, destacamos el concepto de la microempresa y remarcamos la importancia de su existencia en las economías a nivel nacional, estatal y regional. De igual manera exponemos también sus principales fortalezas, debilidades, y los motivos que pueden orillar a estas entidades al estancamiento económico.

En el último apartado profundizamos en el problema de estancamiento económico que afecta a la mayoría de las empresas, cuáles son los síntomas que presentan las empresas afectadas por este problema y cómo una empresa cae en estancamiento económico.

#### **1.1 Desarrollo Económico y Microempresas.**

Nos referimos al Desarrollo Económico como aquella situación que caracteriza a las regiones por su inteligencia para facilitar y sostener comodidad y progreso a sus habitantes. Para que esto suceda, los elementos que forman parte de un sistema económico deben reportar cierta estabilidad misma que pudiera darse a través de altas tasas de crecimiento económico.

Algunos autores como Paloma, Maeztu y Gallardo (2005, pág.2) apuntan el desarrollo económico como un proceso en el que la sociedad modifica su organización económica de tal manera que les permita alcanzar crecimiento económico. Así mismo, distinguen que crecimiento económico se dan cuando los niveles de actividad económica aumentan con frecuencia.

Por otra parte, Juan Luis Carreras (2008) indica que el Desarrollo Económico refiere a conseguir y mantener un estado de bienestar mientras que crecimiento es una cuestión que se mide con términos cuantitativos de acuerdo con el crecimiento o decrecimiento de la economía.

Otro autor, Rondo Cameron (1998) opina que el desarrollo económico también puede derivarse del crecimiento económico, pero que el desarrollo también implica un cambio en las estructuras o en la forma de organización de las economías.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de que crecimiento y desarrollo económico son dos aspectos que se encuentran muy ligados, es decir, es de gran ayuda desarrollar una estructura y forma de organización sólida y estable para hacer crecer nuestra economía y con ello alcanzar el bienestar de la sociedad involucrada.

Y bien, las empresas forman elemento importante dentro de los sistemas económicos por ello representan oportunidades a través de las cuales se puede alcanzar un buen nivel de bienestar para la sociedad, para tal motivo ayudarlas a crecer económicamente implicaría un desarrollo masivo. Peter Druker, citado en Robert M. Tomasko (1998), advierte que el verdadero crecimiento en las empresas se da cuando se hacen bien las cosas, es por ello que un excelente desempeño en la gerencia de cada empresa representaría significativo valor para alcanzar tal desarrollo.

Algunas empresas por ejemplo, adoptan como estrategia someterse a un proceso de internacionalización y globalización con la cual se aseguran las posibilidades de expansión y desarrollo de la empresa, manifiesta Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo (1994).

Sin embargo, la supervivencia y expansión dependerán en gran medida de la concentración de capital y de poder económico que tenga la empresa, así lo manifiesta Duran Herrera (1992).

Y bien, en base a que el desarrollo implica también crecimiento, a continuación rescatamos del autor Salo Grabinsky (2000) algunas estrategias que las empresas pueden adoptar para conseguir un crecimiento, estas son:

- a) Aumentar el capital de trabajo, es decir el producto, esto con el fin de conseguir mayor número de proveedores y competidores entre sí.
- b) Hacer que la clientela pueda comprar mucho más de lo del giro principal aprovechando al máximo el área del mostrador el cual será aprovechado con distintos giros.
- c) Aprovechar el área de trabajo al máximo a través de la ampliación del local y del mostrador.
- d) Poner sucursales, pero solo cuando se tenga la seguridad de que el negocio marcha bien reproduciendo así el mismo concepto en otras zonas de la ciudad e incluso hasta fuera del país.
- e) Crecer en ventas, lo cual también implica poseer una estructura financiera más sólida, con capital de trabajo, fuerza de ventas, almacenes y otros elementos de mayor tamaño que los de la pequeña empresa.
- f) Y por último, asociarse con alguna otra compañía para comercializar e incluso importar la mercancía.

Por otra parte, algunas cuestiones críticas que toda empresa que tienda al crecimiento debe enfrentar son las que propone Robert Tomasko (1998), estas son:

- Estrategias que conecten demandas del Mercado con el mundo interno de la compañía.
- Organización inclinada al crecimiento.
- Y cuidadosa combinación entre capacidades del empleado y la tarea inmediata.

## **1.2 Características de una empresa de alto Desempeño.**

Philip Kotler (2001) indaga acerca de las características que una empresa de alto desempeño debe tener, estas son las siguientes:

La empresa debe definir los resultados de interés así como también sus necesidades si quiere seguir en el camino hacia el alto desempeño, de lo contrario, es posible que a la empresa le cueste trabajo conseguir utilidades.

Solo empresas inteligentes crearan un nivel elevado de desarrollo para los empleados, mismos que darán pie a mayor esfuerzo que será necesario para conseguir productos y servicios de más alta calidad; en consecuencia, se elevará la satisfacción entre los clientes y esto generará a través de las compras repetidas mayor crecimiento en utilidades. Si el panorama se muestra favorable, valdrá la pena aumentar la inversión, y con esto el desarrollo económico podría alcanzarse.

Atender los recursos a utilizar tales como la mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, etcétera e idear estrategias para conseguir buen desempeño. Hoy en día, las fuentes externas son las principales fuentes de recursos en las empresas. Aunque una adecuada planeación podría ser útil para lograr mejor calidad en la elección y a reducir significativamente los costos. La clave entonces es, cuidar y desarrollar los recursos y competencias con que se cuenta que son la esencia central en los negocios.

Y por último, Cuidar la organización de la empresa a través de una buena estructura, adecuadas políticas y adopción de una cultura propia, son aspectos que también pueden sumar fortaleza a la empresa.

## **1.3 ¿Cómo medir el éxito empresarial?**

Colín Barrow (1996) sugiere que las formas más comunes que los propietarios elijen para medir el éxito en sus empresas son:

- 1) A través de la calidad del producto o servicio
- 2) A través del desempeño financiero

- 3) Y a través de un adecuado proceso administrativo

#### **1.4 Razones comunes por cuales un negocio fracasa.**

El fracaso empresarial refiere a abortar las operaciones de la empresa debido a que ya no se obtienen las ganancias esperadas o simplemente porque las pérdidas económicas van en aumento.

De acuerdo con Raymond Barre (1987), muchas son las razones que pueden llevar a fracasar a una empresa, pero entre las más significativas destacan:

- Experiencia insuficiente por parte de la gerencia para afrontar los problemas relacionados con la empresa.
- Ausencia de estrategias de producción, mercadeo y ausencia de objetivos claros.
- Demasiado optimismo en el negocio mas no acción. Aunque señala el autor que el optimismo por sí solo no basta, se necesita investigar acerca del mercado que se pretende ingresar, conocer los competidores, y hacer los cálculos necesarios para anticipar ventajas.
- Erróneamente el empresario suele pensar que las personas están simplemente sentadas en espera de que les vendan algo.
- Se subestima el tiempo de inicio de operaciones, hay problemas para encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Además de no evaluar desde el inicio los requerimientos para las operaciones pueden ocasionar problemas de capital. Normalmente el escaso efectivo impiden que los objetivos fluyan en una misma dirección entre la empresa y cliente. En pocas palabras lo que todo esto quiere decir es que no existe la planeación adecuada para iniciar un negocio.
- Iniciar con un costo elevado adquiriendo estándares extravagantemente altos en cuanto a equipo, instalaciones y accesorios puede ser un problema sobre todo si no existe adecuado control de operaciones.
- Empresarios confunden con frecuencia el efectivo con las utilidades y ceden a la tentación de utilizar ese efectivo para mantener su estándar de vida. Cuando

llegan las cuentas, es decir, los proveedores, seguros de la compañía, el impuesto al valor agregado, entre otras, no pueden pagarlas.

- Y por último elegir una mala ubicación del punto donde ha de encontrarse el negocio afectara las posibilidades para conseguir clientes a la empresa.

## **1.5 Las Microempresas**

Toda empresa representa una unidad económica que tiene como fin satisfacer las demandas de cierto tipo de clientes y al mismo tiempo maximizar sus beneficios.

Para Antonio Saldívar (1990), estos organismos complejos funcionan mezclando elementos humanos, técnicos, físicos, entre otros, para generar ingresos, costos y las utilidades.

En un término más simple, para Glen R. Carroll y David J. Teece (1999), las empresas pueden ser vistas como una caja que contiene insumos, productos y posibilidades de producción con el motivo principal de maximizar utilidades.

Sin embargo, a toda empresa se le atribuye una clasificación de acuerdo por su tamaño, giro e impacto de resultados. Por ello a continuación definimos el concepto microempresa, ya que el principal objeto de estudio de esta investigación.

### **1.5.1 Definición de Microempresa.**

De acuerdo a lo que opina la Secretaria de Economía (2010), una microempresa es aquella unidad económica que no rebaza los 10 trabajadores y sus ventas anuales están por debajo de los 4 millones de pesos anuales.

Colín Barrow (1996), considera que las empresas relativamente pequeñas representan poca participación en su mercado.

Los tipos de microempresas más comunes son las tiendas de abarrotes, tortillerías, panaderías, papelerías, salones de belleza, farmacias, carnicerías, por mencionar algunas.

### **1.5.2 Antecedentes.**

Las pequeñas organizaciones han estado presente en la mayoría de las civilizaciones, y a pesar de los beneficios que se le atribuyen, poca ha sido la atención que se les ha dado.

Se puede pensar que estas pequeñas esencias aparecieron en la historia a través de la división del trabajo como respuesta a las necesidades que demandaba la sociedad. De tal manera que grupos humanos motivados por complacer las carencias que se vivían se especializaban en elaborar productos y servicios útiles para los demás.

En consecuencia del progreso esos grupos se convirtieron en organizaciones más formales dedicados a comercio. Para ello, fue necesario crear ambientes donde las transacciones fueran posibles, los mercados. En este lugar, a través del comportamiento de la oferta y la demanda se determinan los precios de los bienes y servicios que empresas de todo tipo y tamaño ofrecen. Además, operan en constante competencia, regulación y formalidad en la mayoría de los casos.

Sin embargo, a pesar de que las microempresas son elementos importantes de los mercados, con el tiempo se han ido convirtiendo en unidades de desprecio para los consumidores actuales. Esto es debido a que en comparación de empresas de mayor tamaño, que en su mayoría están mejor organizadas y suelen ser más competentes, las microempresas de hoy reportan con frecuencia productos y servicios de mala calidad.

### **1.5.3 Importancia.**

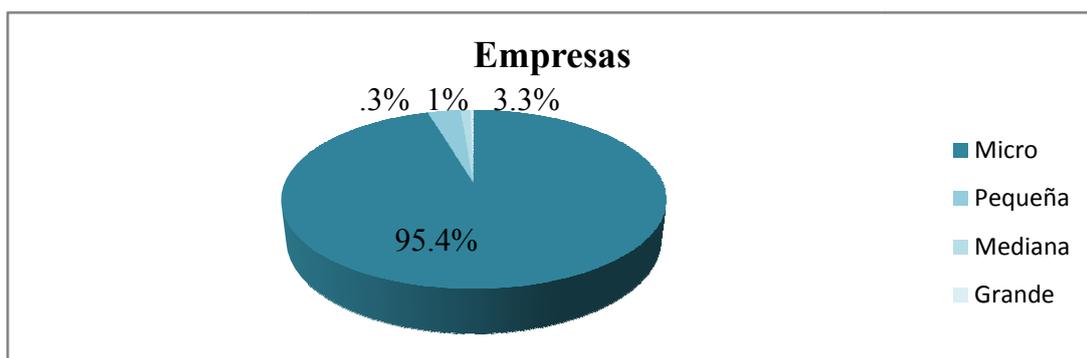
Consideramos que las microempresas son pequeñas células base del motor de la economía. A pesar de que desplazan bienes y servicios en menor escala, generan en conjunto significativas aportaciones monetarias, oportunidades de desarrollo a la sociedad y estabilidad económica sobre todo para las economías regionales.

Debido a su abundancia representan mayor oferta de empleo que otras empresas de mayor tamaño, Colín Barrow (1996) afirma que en la mayoría de las economías desarrolladas alrededor de 6 a 15 por ciento de la población trabajadora laboran en empresas pequeñas.

Tan solo a nivel nacional la microempresa juega un papel con valor significativo. A través de censos que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), podemos conocer que del universo de empresas que existen en México arriba de un 90 % son microempresas; estas abarcan casi el 50 % del empleo y representan cerca del 15% del valor agregado de la economía.

Por otra parte, hablando a nivel estatal de acuerdo con datos obtenidos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en Quintana Roo la microempresa representa por arriba del 98 por ciento a los negocios que existen (poco mas de 23 mil micronegocios), esto contra del casi 2 por ciento que representa a las empresas medianas y apenas un 0.39% respecto a empresas grandes.

A continuación se ilustra a través de gráficos la importancia de los micronegocios a nivel nacional.



**Figura 1.1. Total de empresas que existen en México divididas por tipo.**

**Fuente: Secretaria de Economía.2011**

En el siguiente grafico podemos observar en porcentajes el empleo que se les atribuye a las empresas según su tipo.

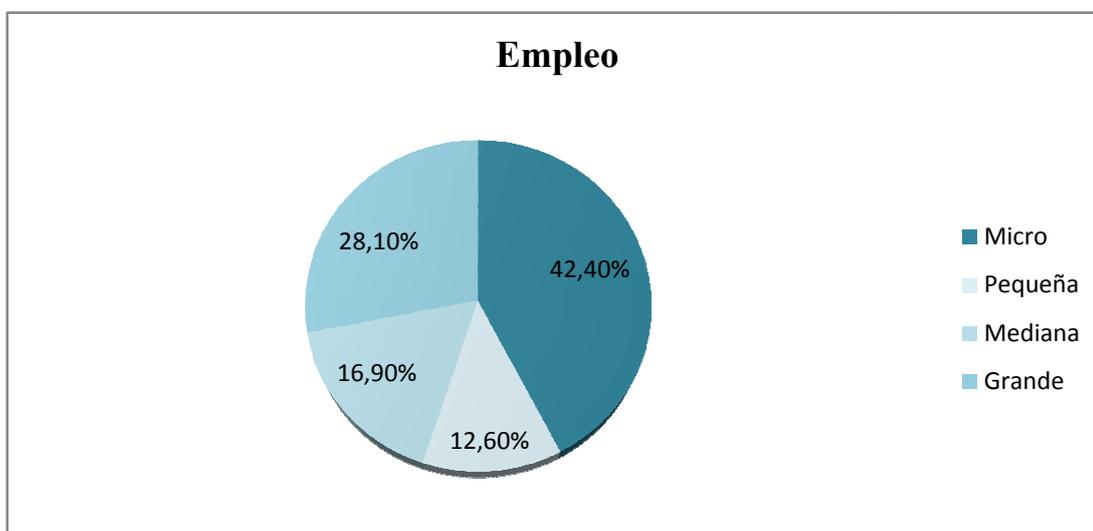


Figura 1.2. Tipo de Empresa y porcentaje de Empleo que se les atribuye.

Fuente: Secretaría de Economía.2011

#### 1.5.4 Áreas de Oportunidad.

Los atributos que poseen las microempresas son numerosos, Colín Barrow (1996) afirma que por su menor tamaño estas son sensibles al cambio, esto quiere decir que serán beneficiadas cuando las condiciones en el mercado sean favorables, lo cual implica también un arma de doble filo.

Además, por ser organizaciones muy pequeñas, un cambio aplicado respecto a su organización se daría de manera más fácil que en una empresa más grande, esto significaría una importante ganancia de tiempo en el mercado, pues es muy común encontrar negocios grandes cerrados por algún tiempo en lo que modifican algunos cambios en su estructura, en cambio en los micronegocios este tipo de asuntos se daría de una manera más rápida por poseer menos elementos que administrar.

Otra propiedad, también mencionada por Colin Barrow (1996), que poseen los micronegocios y que les permite ganar ventaja sobre la competencia es la audacia que representan para volverse originales, ya que como señala el autor en la mayoría

de los casos las empresas grandes solo llegan rediseñar tantas veces el producto que ya tenían.

Por otra parte, su estratégica ubicación geográfica permite que sean muy accesibles para los consumidores, esto es a que gracias a su abundancia es muy probable encontrar algún tipo de micronegocio de una manera más rápida lo que permite ganar ventaja de transacciones ante empresas más grandes las cuales no se encuentran fácilmente a la mano del consumidor.

Otro aspecto el cual podría mejorar la microempresa es la imagen que da el personal que atiende a los consumidores, pues con frecuencia podemos darnos cuenta al introducirnos a un micronegocio que el trato hacia la gente se da de una manera muy simple y seca. En cambio, para tiendas de mayor tamaño el trato al cliente es de suma importancia, el personal atiende de una manera muy amable y su imagen es de calidad al igual que su trabajo, entonces, si empresas pequeñas decidieran adoptar este modelo ganarían sin duda otros cuantos clientes. Además, la imagen del lugar debe ser igualmente impecable para hacer sentir cómodos a los visitantes.

El área del mostrador es otro detalle que las microempresas deben siempre cuidar para hacer frente a la competencia, es decir, ocuparse en abastecer gran variedad de productos con el fin de que el cliente encuentre todo lo que necesita en el local sin necesidad de ir a centros comerciales más grandes para adquirir lo que les hizo falta. Para ello quizá sea necesario hacer un sondeo y también tomar nota acerca de lo que el cliente está comprando con frecuencia y que es lo que necesita.

Los precios quizá no sean los más bajos precisamente en los negocios pequeños, pero mucho ayudaría a atraer clientela si en los micronegocios se dieran a la tarea de establecer cierto tipo de ofertas para el público y hasta recompensar a los clientes frecuentes, tal y como lo hacen los grandes negocios para atrapar clientes.

Por último, brindar calidad de servicio y productos es un elemento que debe estar siempre presente en los objetivos toda microempresa, ya que esto podría significar la llave para permanecer activos en el mercado.

### **1.5.5 Debilidades de la Microempresa.**

Sin duda, las posibilidades de supervivencia de cada empresa se encuentran fuertemente ligadas a su tamaño. En lo que a la pequeña empresa respecta esta se caracteriza mayormente por conformarse con obtener lo necesario para subsistir y en consecuencia los gastos para la operación diaria son muy pequeños, Saldívar (1990).

Otro punto que el mismo autor reconoce es que este tipo de empresas enfrentan frecuentemente serias limitaciones sobre todo cuando se trata de tramitar un crédito. La falta de recurso monetario muchas veces es impedimento a realizar inversiones que les permitan beneficiarse de los recursos adecuados para brindar un mejor servicio, por lo que en ocasiones aun esforzándose demasiado no logran estar a la altura de la competencia.

Raymond Barre (2007), afirma que las posibilidades que tienen las empresas pequeñas para destinar cierta parte del ingreso al ahorro son casi nulas. Esto es debido a que la oferta que se le atribuye es poca, en consecuencia las ventas tienden a ser bajas todo el tiempo.

Gibb Dyer (1992), considera una mala organización puede convertirse en una situación de peligro para las empresas. Por lo general son las empresas más pequeñas las que padecen este tipo de problemas ya que el control en este tipo de empresas es ejecutado muchas veces de una manera errónea por quien no tiene la preparación adecuada.

Además, Gibb Dyer declara que la informalidad es otro aspecto que puede afectar la microempresa. Pues estas comúnmente suelen ser dirigidas por miembros familiares o incluso por su propio dueño que en su mayoría ignora que atender este punto puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Otro problema muy común en los pequeños negocios es que el encargado de ventas muchas veces no tiene idea del servicio al cliente. Esto hace que la clientela adquiera menos producto del que puede comprar.

Y para finalizar, el área de trabajo de la mayoría de los micronegocios suele mostrarse amontonada y poco agradable a la vista.

### **1.5.6 El Problema de Estancamiento Económico de la Microempresa**

Por naturaleza, el deseo de toda empresa siempre tenderá a alcanzar el punto máximo de desarrollo con el fin de maximizar también sus beneficios y sobre todo mantenerse en este punto por el mayor tiempo posible; el desarrollo es un aspecto que involucra crecimiento económico en las empresas el cual tiene que ver con el aumento de las riquezas, incremento de las transacciones y también de las ganancias de todos los que estén involucrados. Así, toda empresa debe tender a crecer y desarrollarse pues de lo contrario, al igual que los seres vivos, su única opción será morir, o estancarse, opina Burack y Calero, citados por Salo Grabinsky (2000). Por otra parte, Robert M. Tomasko (1998) aseguran que las empresas que no generan incentivos para crecer limitan sus opciones de bienestar.

Innumerables son los problemas y peligros que acechan a las empresas de hoy en día, sobre todo las de menor tamaño se encuentran con mayor frecuencia propensas a desaparecer en un periodo muy corto de vida el cual por lo general no rebasa los cinco años. La realidad es que pocos son los micronegocios que han sabido enfrentar correctamente los problemas típicos que surgen en el ámbito logrando acceder al éxito de una manera rápida y duradera. Sin duda alguna, consideramos que el estancamiento económico es uno de los problemas más graves que acosan a las empresas, ya que esta situación entorpece y retrasa el progreso económico. Aquí lo más grave podría ser que son precisamente las microempresas quienes más padecen de estancamiento, este tipo de entidades quienes en conjunto forman la pieza más grande del sector demuestran no estar capacitadas para enfrentar el problema y mejorar la salud de su negocio, por tanto solo queda mirar como el progreso económico se ve detenido para cada área donde se encuentre una microempresa. Es verdaderamente lamentable que a pesar de la abundancia de micronegocios establecidos, no este sacando provecho económico de la situación, ya que como el motor de la economía que representan pudieran estar generando constantes ganancias tanto para sus dueños como para todos los involucrados.

Acertado es el concepto que Grabinsky (2000) propone para estancamiento económico, pues lo apunta como el hecho de permanecer estático, sin mejoras sustanciales en cuanto a ingresos y márgenes de utilidad.

Para empresas muy pequeñas, les es muy difícil alcanzar el rápido crecimiento debido a diversas razones que ya hemos expuesto en el apartado anterior. Es muy común observar en los micronegocios mantener el progreso detenido y esto se observa a través de los siguientes puntos: Ventas bajas con frecuencia, la participación de la empresa en el mercado es relativamente baja y en consecuencia la empresa no genera utilidades suficientes para mantener una economía sana. Se intuye que el origen de estos resultados se generan exactamente en la gerencia de la empresa, quien es la encargada de llevar el orden interno y el buen desempeño de la empresa en el mundo exterior. En la mayoría de las ocasiones, la gerencia descuida muchos aspectos que son vitales para la empresa, en consecuencia a veces es inevitable caer en estancamiento económico o quiebra.

Pero lejos de la mortalidad de caer en banca rota o fracaso, consideramos que mantener en suspensión el progreso es peor aún, puesto que no tiene ningún caso que una empresa continúe operando sin mejoría alguna. Para estos casos el propietario estaría perdiendo además de su tiempo su dinero y su prestigio.

Algunos puntos que pueden llevar a la microempresa a la inestabilidad o incluso al estancamiento económico los tomamos del autor Raymond Barre (1987). El autor considera que estos aspectos limitan la formación de capital, obstruyen el ahorro y en consecuencia hacen que la oferta de capital sea deficiente. Estos son:

- Existe baja producción en comparación a lo que ofrecen empresas cercanas más grandes, lo cual conlleva a atraer poca clientela y en consecuencia vender menos.
- Y por otra parte, los problemas relacionados con los precios de intercambio. Por lo general las empresas grandes tienen ventaja sobre los precios al vender grandes cantidades de producto por lo que estas pueden darse el lujo de poseer atractivas ofertas en cuanto a precios.

Antonio Saldívar (1990) propone que los cambios en el sistema interno de las empresas podría representar un exitoso escape para este tipo de problemas.

## **1.6 Resultados.**

Como pudimos darnos cuenta en este apartado, son muchos los beneficios que se le atribuyen a la existencia de las microempresas. Sin embargo, los constantes descuidos sobre todo a este tipo de entidades las colocan en un papel poco favorable difícil de alcanzar un desarrollo económico masivo.

Es evidente que se necesitan muchos cambios en este entorno, pero si queremos un verdadero cambio antes que nada debemos darle gran importancia a los principales problemas que acechan a la microempresa y hacer consciencia sobre cómo esto perjudica o atrasa el desarrollo de la sociedad.

La clave está en detectar el origen de todos estos problemas, el cual creemos radica en la gerencia de la microempresa, pues este apartado representa el núcleo de la organización y su labor influye directamente en el desempeño que muestre la empresa.

Ahora hemos de entender que manejar una empresa no es cosa fácil, solo los negocios más astutos y aptos lograran alcanzar el desarrollo económico y hacer crecer sus beneficios pero se necesita más experiencia, estrategias y sobre todo abundancia de conocimientos acerca de lo que crea valor para el negocio, de lo contrario se caerá en el estancamiento económico o fracaso.

Por todo ello, en el siguiente apartado abordamos principalmente dos elementos que la empresa está descuidando y que influyen directamente en el estancamiento económico: la planeación y el control gerencial.

*“Lo que sostiene a las estrellas, me*

*Sostiene a mí”.*

**FILOSOFÍA BUDISTA**

## CAPITULO II

### EL PAPEL DE LOS PARÁMETROS DE PLANEACIÓN Y CONTROL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS MICROEMPRESAS

#### 2.0 Preliminares.

Operar un negocio por muy sencillo que parezca no es cosa fácil. Hoy en día no podemos darnos el lujo de navegar a la deriva sobre todo con la abundante competencia en la cual vivimos. Más que el deseo de prosperar, se necesita dominar gran serie de conocimientos y herramientas para lograr y mantener la salud económica de una empresa.

Haciendo un análisis acerca de que es lo que frena el desarrollo de las microempresas indagamos que muchas veces, no es el contexto macroeconómico o el tipo de competencia al cual se enfrenta, sino que el problema se encuentra en mayor medida en su interior, es decir, en el núcleo de la empresa que bien conocemos como gerencia, la mayor responsable del desempeño que tenga la empresa en el ámbito exterior.

Como se sabe, pequeñas empresas por lo general suelen descuidar el orden interno y en consecuencia de ello limitan sus beneficios y oportunidades de crecimiento. La mayoría de las ocasiones este tipo de empresas ignora la importancia que representa el buen funcionamiento de la gerencia para la prosperidad del negocio.

A través de la gerencia la empresa busca mezclar la dosis adecuada de elementos que ayuden a armonizar más rápidamente con el crecimiento y desarrollo económico. Estos elementos obedecen en gran medida a un proceso dinámico de integración que comúnmente conocemos como proceso de administración mismo que explicaremos en el siguiente apartado; a través de este podemos medir el desempeño de la gerencia de acuerdo con el grado en que se cumpla este proceso.

Así, dentro de las funciones más conocidas del proceso administrativo se encuentra la planeación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, en este apartado profundizamos en la planeación y el control, y en la influencia que representan para la empresa, debido a que los consideramos mayores responsables del problema de

estancamiento económico en las empresas cuando no son bien aplicados, eso sin pretender restarle valor a los otros elementos que también forman parte del proceso de administración. Es solo que asumimos que un buen desempeño de estos dos contempla a los otros dos restantes, es decir, el grado que exista de planeación y control será también el grado que se haya puesto en la manera de organización y dirección de la empresa.

## **2.1 El Proceso de Administración de las Empresas.**

Quizá existan muchas maneras de lograr el éxito de la empresa, pero administrar correctamente la empresa podría ser una de las más rápidas y seguras. A través de ella se consigue realizar correctamente las tareas de la empresa y llevar un orden que prometa desarrollo y crecimiento.

Dentro de la forma de administración las actividades de planeación y control resultan ingredientes indispensables. Y el desempeño que estas tengan está fuertemente ligado al desempeño gerencial de la empresa.

El proceso administrativo surge de combinar ciertos elementos que varían dependiendo la perspectiva de cada autor. Sin embargo, para Joaquín Gómez Morfín (1988) este proceso se clasifica por un grupo de etapas que necesariamente deben ser aplicadas a todas las labores operativas de un negocio o institución para su adecuada función, estas son la planeación, organización, dirección y el control, y en seguida se describe brevemente cada una de ellas:

La primera de ellas, la planeación, y como bien sabemos esta obedece a buscar con anticipación el tipo de resultado que se desee conseguir y la selección de métodos y estrategias adecuadas.

Por otra parte, la organización comprende la fijación recursos y actividades para alcanzar los objetivos deseados. También se encarga de la atribución de cargos y tareas a las autoridades y empleados, así como la estructuración de los procedimientos de operación, a fin de lograr la máxima eficiencia del desempeño.

La coordinación de actividades y el manejo y motivación del elemento humano le concierne a la dirección de la empresa. De igual manera es responsable de la motivación del personal y de la comunicación dentro de la empresa.

Por último, al control le corresponde asegurar que las actividades que se realicen de conformidad con los planes previstos.

Cabe señalar, que este proceso de administración inicia con la planeación y termina con el control, formando todas ellas parte de un proceso cíclico y dinámico para alcanzar los objetivos de la empresa.

Sin restar importancia a ninguno de esos cuatro elementos a continuación profundizamos solo en la planeación y control para demostrar la influencia que tienen estos sobre las empresas.

## **2.2 La Planeación.**

La planeación de la empresa es una acción que está determinada por los límites de posibilidad de cada empresario, es lo que expresa Juan José Duran Herrera (1992).

Toda empresa debe auxiliarse de la planeación y para ello es necesario tener al frente un buen líder, o gerente que reconozca la importancia de ello y cuente con los recursos monetarios para cubrir los gastos implicados, posibles evaluaciones, cálculos, estudios, entre otros.

Un empresario no puede darse el lujo de echar a perder y mucho menos un negocio. Debido a la existencia de gran número de empresas competentes a las cuales enfrentamos cada día, fracasar en un negocio implicaría pérdidas de clientes y de recursos monetarios además de nuestro valioso tiempo. La planeación puede llegar a representar una poderosa herramienta para hacer frente a la competencia sustenta Valenzuela (2008). Y bien, si no estamos capacitados o no poseemos los conocimientos al menos tenemos la oportunidad de pagar por tal servicio.

Para lograr una excelente planeación se requiere apoyarse de conocimientos, experiencia, estudios, y un profundo análisis que nos lleven a formular decisiones y

estrategias ordenadas para realizar las acciones de la empresa. Antonio Saldívar (1990), considera que estar en constante formulación de estrategias puede hacer la diferencia entre tener éxito y fracasar. En gran medida los negocios no prosperan a causa de medianía en la toma de decisiones y a la falta de estrategias adecuadas que permitan operar con eficiencia.

Mintzberg y Waters, citados por Caldera Mejía (2004), aseguran que una planeación con estrategia alude al hecho de relacionar fines con sus determinadas políticas, métodos y programas necesarios para lograrlos o ejecutarlos.

El área militar es un claro ejemplo donde la herramienta de la planeación es indispensable para lograr el éxito de sus operaciones, ya que con frecuencia ellos suelen anticipar sus acciones seleccionando las mejores estrategias.

No obstante, los Problemas de planeación son comunes en aquellas empresas que no tienen idea clara de a donde se quiere llegar, asegura Héctor Lozano citado por Luis Carriles (2008), también advierte que por esta razón las empresas se ven orilladas a improvisar sobre la marcha.

Por otra parte, Beltrando Pini citado por Omar Becerril (2007), asegura que en las micro, pequeñas y medianas empresas la planeación no se da satisfactoriamente, en consecuencia estas entidades se consideran inmaduras y complican constantemente su crecimiento.

Razones en abundancia tenemos para considerar que la planeación es un elemento fundamental en el desempeño de la empresa, y que mejor ganancia la que resulta de preparar con anticipo toda acción contemplada. A continuación enmarcamos el concepto planeación.

### **2.2.1 Definición.**

La definición más sencilla y acertada para el concepto planeación es: “Pensar antes de actuar” Antonio Saldívar (1990, pág. 16).

Sin embargo, nos gusta la interpretación que Gómez Morfín (1988) hace para este concepto. El autor apunta la planeación como una visión al futuro que sirve

para orientar a la empresa, afirma que esto implica establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, programas y el estudio de todos los posibles cambios que puedan suceder en el ambiente.

### **2.2.2 Características de una buena planeación.**

Hasta ahora queda claro que el grado de planeación en la empresa está dado por las capacidades de la gerencia, por ello en seguida mencionamos algunos requisitos, consultados en Saldívar (1990), que deben ser cubiertos para cerciorar que se ha ejecutado una excelente planeación:

En primer lugar, definir los objetivos que se pretenden alcanzar en el negocio. Esto depende en grado considerable de la capacidad, experiencia y personalidad de los responsables directos de la empresa, cuyas acciones cristalizan a través del éxito de la empresa.

Analizar cuidadosamente la situación y características del negocio, problemas, posibilidades y recursos con los que se cuenta para alcanzar una posición ventajosa dentro del mercado y actuar sobre las áreas débiles que requieren ser reforzadas.

Estudiar la situación y las tendencias del entorno en que opera la empresa, tanto en el aspecto comercial como en el tecnológico, el financiero y el social, para definir las áreas en que la empresa puede desarrollarse con mejores posibilidades de éxito.

Plantear diversas alternativas de acción, que permitan aprovechar los recursos clave de la empresa y evaluar cada una de ellas para elegir la que permita alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Y por último, no olvidar establecer metas y programas concretos en los que se definan las decisiones a corto y a largo plazo, y asignar los recursos materiales y humanos que se requieren para llevarlos a cabo.

### **2.2.3 Aspectos que deben ser planeados.**

Para que el rumbo de la empresa no se pierda es necesario darle formalidad a la planeación. La manera más común de darle formalidad a la planeación es a través de un documento que hoy es conocido como plan de negocios. Este escrito preferentemente se realiza antes que la empresa inicie operaciones y en empresas pequeñas normalmente no se contempla, por esta razón van arrastrando problemas que se relacionan con la falta de planeación.

Además, la literatura considera el plan de negocios como un documento vivo ya que constantemente debe ser perfeccionado y modificado para contemplar todo tipo de imprevisto.

Entre los elementos más importantes que debe abarcar un plan de negocios se encuentran los siguientes:

Estudio de mercado. Este elemento es indispensable para la empresa ya que se realiza con el fin de verificar la rentabilidad que va a tener el negocio en el mercado. También, a través de un estudio que defina el comportamiento de la oferta y la demanda, el dueño de la empresa tiene la posibilidad de conocer al tipo de competidores a los que va a enfrentar y evaluar las ventajas competitivas que tiene su empresa sobre ellos. A través de este también podemos decidir sobre la ubicación del negocio, las estrategias de ventas y selección de precios para los servicios y productos que ha de ofrecer la empresa.

Por otra parte, el tipo de personal que va a realizar las actividades de la empresa y el método de selección son aspectos que no deben pasar desapercibidos dentro de la planeación de una empresa, pues es muy común observar en algunos negocios que los encargados de ciertas áreas no fueron instruidos profundamente acerca de como desempeñar al máximo sus labores ni de cómo brindarle el servicio a la clientela.

Otros aspectos que también deben ser contemplados dentro de la planeación de la empresa son: la especificación del área técnica, los elementos financieros, la

estructura del capital, la forma de organización, aspectos legales, filosofía de la empresa, las fuentes de financiamiento, por mencionar las más importantes.

Sobre todo esta última, las fuentes de financiamiento, representan gran vitalidad para las operaciones de la empresa ya que a través de inyecciones de capital la empresa accede a la oportunidad de hacer frente a la competencia.

Y bien, debido a la importancia que representan las inversiones para la empresa consideramos que el financiamiento de la empresa requiere cuidadosa atención. Por tal motivo continuación abrimos espacio para destacar su importancia, las fuentes más comunes de financiamiento y los problemas que enfrenta la empresa que no cuenta con suficiente capital.

### **2.2.3.1 Importancia de planear el financiamiento de la empresa.**

Como se sabe, algunas acciones de la empresa por lo general implican costos, mismos que se dificultan cubrir al inicio de operaciones por ello la importancia de anticipar el cubrimiento de esos gastos a través del acceso al financiamiento o incluso utilizando capital ahorrado, el cual tiene posibilidad de ser recuperado más tarde si la empresa opera como debe hacerlo.

Francisco Laris Casillas (1985), menciona que planear el financiamiento significa prever con anticipación las necesidades de dinero que la empresa requiere, y que además el propósito de ello debe ser buscar su correcta aplicación para obtener un mejor rendimiento y máxima seguridad en las decisiones que se tomen.

Una buena planeación financiera implicaría antes que nada un análisis de la cantidad de recursos monetarios que se utilizaran a futuro y justificar con argumentos coherentes la naturaleza de esa necesidad.

Para Nora C Ampudia (2008) el financiamiento representa además de la oportunidad para completar ingresos, la causa de fuentes de trabajo, oportunidad de desarrollo para el capital humano y la opción para acumular recursos.

Durán Herrera (1992), piensa que el núcleo de capital y poder económico con que cuenta la empresa son factores importantes para determinar la supervivencia y expansión de la empresa.

Otros autores, Grinblatt y Titman (2003), expresan que a través de las inversiones una empresa accede a la oportunidad de crecer y prosperar, y que las fuentes más comunes de capital son: los bancos, intermediarios financieros, mercados de capitales, por mencionar algunos.

Pese a la importancia que representa el financiamiento para la microempresa, estas entidades enfrentan problemas a la hora de solicitar un préstamo con el fin de mejorar la calidad de vida de la empresa. Una revista conocida como *Criterio Libre* (2009) externa que uno de los datos que los acreedores necesitan conocer antes de otorgar un préstamo es si la empresa es capaz de devolverles el dinero que se les ha prestado, así los contribuyentes a la empresa se interesan en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y en los beneficios de la empresa.

Sin embargo, con frecuencia, estas instituciones son consideradas poco solventes para devolver un crédito. A continuación citamos algunas fuentes comunes de financiamiento para las empresas.

### **2.2.3.2 Fuentes de capital para la microempresa.**

Para las microempresas obtener financiamiento nunca ha sido una labor fácil. Existen varias formas a través de las cuales las empresas pueden obtener capital para sus operaciones; una de ellas podría ser a través de los fondos internos, es decir, los ahorros del empresario. Otra opción es recurrir a los fondos externos, como podría ser los que brinda la Banca de Desarrollo, una institución que se dedica a otorgar créditos a plazos con el fin de impulsar algunos sectores. Sin embargo, los programas que brinda la Banca de Desarrollo son en su mayoría más accesibles para las empresas más grandes y sobre todo más solventes.

De igual manera cabe señalar, que obtener préstamos de manera informal también es muy común para los empresarios, este puede ser el caso de los préstamos entre amigos o incluso participar en las conocidas como tandas que son una especie de ahorro informal en el que participan determinado número de individuos que esperan recibir cierta cantidad monetaria en determinado plazo. Sin embargo en lo

que respecta a estas dos últimas o cualquiera que se le parezca no son muy confiables ya que ante cualquier desacuerdo o inconformidad la cuestión legal no la respalda.

A continuación exponemos a través del siguiente cuadro algunos programas de apoyo que ofrece la Banca de Desarrollo a las MIPYMES a través de las siguientes fuentes, estas son:

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
<b>BANCOMEXT</b>	PYME Digital 250 (Capital de Trabajo)	Apoyo a empresas para canalizar créditos a fin de cubrir necesidades de capital de trabajo	Pequeñas y medianas empresas, tanto personas morales como físicas con actividad empresarial, que sean exportadores, proveedores de exportadores o que sustituyan importaciones y requieran capital de trabajo.	Portal: <a href="http://www.bancomext.com">www.bancomext.com</a> Centros y Subcentros Bancomext Horario de 9:00 a 14:00hrs. Y de 16:00 a 18:00hrs. De Lunes a Viernes. Teléfonos): 01(55) 5449-9000 Ext.9008 y 9009
	PYME Digital 250 (Equipamiento)	Financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo en apoyo a las empresas que buscan incrementar su capacidad de producción.	Pequeñas y medianas empresas, tanto personas morales como físicas con actividad empresarial, que sean exportadores, proveedores de exportadores o que sustituyan importaciones y adquirir maquinaria y equipo para incrementar su capacidad de producción.	Portal: <a href="http://www.bancomext.com">www.bancomext.com</a> Centros y Subcentros Bancomext Horario de 9:00 a 14:00hrs. Y de 16:00 a 18:00hrs. De Lunes a Viernes. Teléfonos): 01(55) 5449-9000 Ext.9008 y 9009
	PYME Digital 50	Financiar las compras de materias primas; la producción; acopio; existencias de bienes terminados; la importación de insumos y la adquisición de otros servicios que se integran al costo directo de producción.	Empresas o personas físicas con actividad empresarial que sean exportadores directos o indirectos, proveedores de exportadores directos de bienes manufacturados, que para el caso de los sectores automotriz y electrónico podrán ser exportadores indirectos	Portal: <a href="http://www.bancomext.com">www.bancomext.com</a> Centros y Subcentros Bancomext Horario de 9:00 a 14:00hrs. Y de 16:00 a 18:00hrs. De Lunes a Viernes. Teléfonos): 01(55) 5449-9000 Ext.9008 y 9009

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
FOFOMI	Credi- Desarrollo FIFOMI (Desarrollo de Proveedores)	Brindar liquidez a las micro y pequeñas empresas proveedoras de grandes empresas mediante el descuento y pago de oportuno de contra recibos, facturas, etc. permitiendo a los proveedores el contar con capital de trabajo.	Introdutores de Mineral, Contratistas, Proveedores y/o clientes de empresas del sector minero y su sector productivo, Financiamiento de contra-recibos, contratos, órdenes de compra, licitaciones, contratos de obra y contratos de suministros.	www.fomentominero.gob.mx Puente de Tecamachalco n° 26, 1° piso Col. Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo. C.P., 11000 Tel.5-520-09-61, 5-540-34-00 al 09 ext. 558 Cuenta con representaciones regionales en algunos Es
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.	Apoyo financiero mediante líneas de crédito a la Banca, a efecto de que, a su vez ésta conceda financiamiento a las empresas que participan en las redes productivas de los sectores rural y pesquero, para la realización de proyectos viables.	Personas físicas o morales constituidas en cualquiera de las diferentes figuras organizativas previstas en la legislación mexicana, Nivel 1: Socio Activo con ingreso neto anual hasta 1,000 veces el salario mínimo diario de la zona (vsmd), y hasta 160,000 UDIS de crédito. Aportan al menos 5% del monto total del proyecto. Nivel 2: Socio Activo con ingreso neto anual superior a 1,000 (VSMD), y/o más de 160,000 UDIS de crédito. Aportan como mínimo 20% del monto del proyecto.	www.fira.gob.mx PERIFÉRICO SUR NO 4300, COL. JARDINES DEL PEDREGAL, DELEGACIÓN COYOACÁN C.P.4500 Teléfono 01-5449 1900 Cuenta con representaciones regionales en cada Estado de la República.
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.	Impulsar a las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de Microfinanciamiento.	Familias en escasos recursos y que solicitan participar en el programa de una Institución de Microcrédito.	www.economia.gob.mx Alfonso Reyes No. 30, Col. Hipódromo Condesa, C.P. 06140 en México, Distrito Federal. En el interior de la república deberán dirigirse a las Delegaciones Federales Regionales. Teléfono 01-800-410-2000

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
FONDESO	Programa de Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa.  Más información.	Otorgar créditos a la población del D.F. para la formación, consolidación y permanencia de la micro y pequeña empresa, con el propósito de fortalecer las actividades productivas.	Grupos de menores ingresos en busca de generar un impulso y una reorganización de la actividad económica de la ciudad y el apoyo para la generación del autoempleo.	www.fondeo.df.gob.mx Oficinas de Microcréditos ubicadas en las Unidades Delegacionales de Servicio de Empleo ubicadas en las 16 Delegaciones Políticas. Oficina central ubicada en Amberes 54, Zona Rosa. Tels: 91-80-08-80 / 91-80-09-64 De lunes a viernes
	Programa Fondo de Garantía.	Ser un instrumento financiero para fomentar proyectos con viabilidad técnica, y consolidar estos sectores productivos.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	www.fondeo.df.gob.mx Oficinas de Microcréditos ubicadas en las Unidades Delegacionales de Servicio de Empleo ubicadas en las 16 Delegaciones Políticas. Oficina central ubicada en Amberes 54, Zona Rosa. Tels: 91-80-08-80 / 91-80-09-64 De lunes a viernes
	Programa de Microcrédito para el Autoempleo.	Fomentar los proyectos de negocios y autoempleo, mediante el otorgamiento de apoyos crediticios a grupos solidarios formados por 5 y hasta 15 personas, en donde el grupo solidario funge como el aval.	La población objetivo para este programa, es aquella que se ubica en las zonas de mayores índices de marginación y pobreza. Para determinar lo anterior se seleccionaron 866 Unidades Territoriales.	www.fondeo.df.gob.mx Oficinas de Microcréditos ubicadas en las Unidades Delegacionales de Servicio de Empleo ubicadas en las 16 Delegaciones Políticas. Oficina central ubicada en Amberes 54, Zona Rosa. Tels: 91-80-08-80 / 91-80-09-64 De lunes a viernes
FONAES	Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales.	Financiar la formación de capital social de las Empresas Sociales relacionadas con las Ramas de Actividad Primaria, incluyendo su desarrollo hacia la Agricultura o Industria Extractiva y de Transformación.	Grupos organizados de campesinos, ejidatarios, indígenas y grupos populares urbanos en situación de pobreza.	www.fonaes.gob.mx Calle Pascual Orozco No. 17. Col Prados del Sur, Tepepan, Xochimilco, C.P.0168, México D.F. Teléfono(s): 55 55 59 59, 01 55 56 76 71 65 / 73 02 Cuenta con representaciones regionales en algunos Estados de la República

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
<b>NAFINSA</b>	Factoraje Electrónico.	Brinda liquidez para realizar oportunidades de negocios que se presenten.	Dirigido a personas morales y físicas con actividad empresarial	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
	Credi Cadenas.	Satisfacer las necesidades de capital de trabajo para la operación de la empresa.	Dirigido a personas morales y físicas con actividad empresarial	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
	Anticipo a Pedidos y Contratos.	Financiar el capital de trabajo para la empresa desde el inicio de su ciclo productivo, hasta por el 50% del valor de sus pedidos.	Este programa está orientado para proveedores de entidades del sector público como: PEMEX, IMSS, CFE; y que tienen un contrato fincado, de tal manera que pueden obtener financiamiento para capital de trabajo desde el inicio de tu ciclo productivo, hasta	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
	Obra Pública.	Aportar los recursos necesarios para la operación de la empresa y así llevar a cabo sus contratos de obra pública.	Dirigido a contratistas del sector de la construcción.	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
	Equipamiento (Adquisición de Maquinaria de EU).	Financiar la adquisición de maquinaria y equipo de E.U.	Personas físicas (con aval) y morales con actividad empresarial.	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.

PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
Crédito PYME.	Programa conjunto con la Secretaría de Economía y Banco Santander Serfin, para impulsar el capital de trabajo o adquirir activo fijo para la empresa.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800, NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
Programa para la Modernización del Autotransporte.	Financiar a las pequeñas y medianas empresas para la adquisición de nuevos vehículos de carga y pasaje.	Transportistas: Personas físicas con actividad empresarial o empresas con experiencia en la actividad de autotransporte de carga y pasaje.	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
Construcción (Liquidez Electrónica).	Brinda liquidez al desarrollador de vivienda de interés social, a través del cobro anticipado de los créditos individualizados al trabajador por parte del Infonavit.	Micro, pequeñas y medianas empresas, del sector de la construcción. Desarrolladores del Infonavit que forman parte de la Cadena Productiva.	www.nafin.gob.mx Teléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.

**Fuente:** El cuadro fue facilitado por el Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche quien a su vez se encargo de recopilar los datos en diciembre 2004.

Por otra parte, a continuación exponemos algunos apoyos otorgados a las MIPYMES a través de la Banca Comercial, estos son:

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
<b>BANAMEX</b>	Crédito Revolvente Impulso Empresarial	Financiar a la Pequeña y Mediana Empresa en México para apoyar sus necesidades de capital de trabajo.	Personas Morales y Personas Físicas con Actividad Empresarial (PyMEs)	www.banamex.com.mx Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México 12 26 88 67 Larga Distancia sin costo para el interior de la República 01 800 11 12 020
	Línea Automática Banamex	Le permite renovar e incrementar inventarios, dar mantenimiento a las instalaciones de su negocio, realizar pagos urgentes a proveedores o cubrir cualquier otra necesidad.	Es una línea de crédito revolvente, que se otorga a negocios afiliados de Banamex para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo.	www.banamex.com.mx Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México 22 26 62 10
	Crédito con Garantía Hipotecaria Impulso Empresarial	Impulsar el Crecimiento de su Empresa, mediante un fácil acceso al crédito y acciones orientadas al desarrollo y atención de las necesidades de las PyMEs.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas.	www.banamex.com.mx Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México 12 26 88 67 Larga Distancia sin costo para el interior de la República 01 800 11 12 020
<b>BANORTE</b>	Agroactivo	Apoyar al desarrollo de la micro, pequeña o mediana empresa con actividad industrial, comercial o de servicios.	Destinado a micro, pequeña y mediana empresa, así como personas físicas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios agropecuarios.	www.banorte.com.mx Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México (55) 51 40 56 00 Monterrey (81) 81 56 96 00 Guadalajara (33) 36 69 90 00 Resto del País: 01-800-BANORTE (01-800-226-6783)

	Crediaactivo	Financiar a la pequeña y mediana empresa para tener liquidez inmediata y versatilidad para cubrir cualquier necesidad de tesorería.	Dirigido a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, con actividad industrial, comercial o de servicios.	<p>www.banorte.com.mx</p> <p>Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México (55) 51 40 56 00</p> <p>Monterrey (81) 81 56 96 00</p> <p>Guadalajara (33) 36 69 90 00</p> <p>Resto del País: 01-800-BANORTE (01-800-226-6783)</p>
INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
BANCOMER	Credipyme Clásico	Cubrir necesidades de las empresas con productos de bajo riesgo, para Capital de Trabajo e Infraestructura.	Dirigido a Pequeñas Empresas y Personas Físicas con Actividad Empresarial.	<p>www.banamex.com.mx</p> <p>Grupo Financiero BBVA Bancomer</p> <p>Av. Universidad 1200 Col. Xoco 03339</p> <p>México, D.F.</p> <p>Tel. 5624-1199 ó 01800-1122-999</p> <p>Cuenta con representaciones en cada uno de los Estados de la República.</p>
	Credipyme Productivo	Cubrir necesidades transitorias de liquidez, que se obtiene mediante el respaldo de un depósito a la vista.	Dirigido a Pequeñas Empresas y Personas Físicas con Actividad Empresarial.	<p>www.banamex.com.mx</p> <p>Grupo Financiero BBVA Bancomer</p> <p>Av. Universidad 1200 Col. Xoco 03339</p> <p>México, D.F.</p> <p>Tel. 5624-1199 ó 01800-1122-999</p> <p>Cuenta con representaciones en cada uno de los Estados de la República.</p>
SANTANDERSERFIN	Crédito Pyme	Satisfacer las necesidades de capital de trabajo o adquisiciones de activo fijo.	Creado para la Pequeñas y Medianas Empresas.	<p>www.santanderserfin.com.mx</p> <p>Para obtener más información, comunicarse a los Teléfonos 5169 43 00 en el DF o al 01800 501 0000 en el Interior de la República.</p> <p>E-mail: pymes@santander.com.mx</p>

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
<b>HSBC</b>	Crédito a Negocios	Cubrir necesidades de capital de trabajo, resurtir inventarios, adquirir equipo de transporte, cómputo, mobiliario, y equipo.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito con Colateral	Financiamiento destinado a cubrir necesidades de capital de trabajo transitorio, principalmente para apoyar el ciclo productivo de la empresa.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito Cuenta Corriente	Financiamiento que garantiza liquidez, destinado a cubrir necesidades eventuales de Tesorería y de Capital de Trabajo Transitorio.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito Prendario	Crédito para apoyar la compra de Insumos que puedan dejarse como garantía	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito Corriente para Servicio de Caja	Crédito destinado a cubrir necesidades extraordinarias de Caja, es revolvente y se habilita mediante la expedición de cheques para cubrir posibles devoluciones.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600

	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
	Financiamiento Inmobiliario	Crédito destinado a obtener los recursos necesarios para que se realicen los proyectos planeados.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito Habilitación	Crédito destinado a cubrir necesidades de insumos y gastos directos que se requieran para fomentar la productividad de la empresa.	Dirigido a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, así como a personas físicas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito a Proveedores	Crédito a destinado hacer efectivas tus facturas por cobrar.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Equipo Industrial HSBC-Nafin Tasa Fija	Este financiamiento es otorgado a las empresas de los giros comercial, industrial o de servicios para adquirir activo fijo nuevo (maquinaria o equipo), ya sea de procedencia nacional o de importación.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito Simple Tasa Fija	Crédito contractual a largo plazo destinado a fomentar el crecimiento de empresa.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600

**Fuente:** El cuadro fue facilitado por el Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche quien a su vez se encargo de recopilar los datos en diciembre 2004.

### **2.2.3.3 Problemas de financiamiento.**

La falta de capital es uno de los principales traumas que enfrenta el emprendedor, Colín Barrow (1996). Con frecuencia negocios aparecen en los mercados porque quieren escapar de situaciones como pobreza y desempleo, afirma Gibb Dyer (1992).

Raymond Barre (2007), opina que formaciones de capital relativamente bajos generan ahorros deficientes. Esta situación es muy común sobre todo en las microempresas, sus bajas ventas del diario generan bajos ingresos lo cual las limita a operar con muchas deficiencias y sobre todo a encarar de una manera digna a la competencia.

Cabe señalar, que percibir bajas entradas de capital les impide a las empresas practicar la cultura del ahorro, misma que es necesaria para solventar en un futuro casos no previstos.

Como se observa, los problemas de capital son comunes en la empresas, por ello es importante planear anticipadamente en cuanto a costos, los recursos que se van a ocupar y de donde se van a obtener, en otras palabras, planear cuidadosamente las futuras inversiones de la empresa y el método de obtención de los recursos monetarios puede ser muy útil para la empresa.

## **2.3 El Control Gerencial.**

El control es otro de los elementos que esta investigación considera se relaciona significativamente con el problema de estancamiento económico de cualquier negocio. Esta cuidadosa manera de inspección forma también parte del proceso de administración ayuda a las empresas a no desviarse del rumbo del éxito.

El poder del control complementa a la planeación y es ejercido desde la gerencia de la empresa. Entre los problemas más comunes que enfrentan empresas muy pequeñas se encuentra la falta de disciplina y formalidad en sus actividades diarias, por consiguiente el inventario muchas veces es un caos y fácilmente se pierden ganancias, en otras palabras existen deficiencias de control.

También debemos reconocer que detrás de todo control eficiente existe una organización impecable, la cual nos lleva al funcionamiento correcto de la empresa y por consiguiente a su desarrollo económico.

Tomasko (1998), puntualiza que el orden en las empresas permite conseguir una meta de crecimiento perdurable.

Numerables autores consideran el control elemento vital para el buen desempeño de las empresas. Quedando en evidencia que deficiencias del control solo estropearían el desempeño y atrasarían el progreso económico. A continuación definimos a este elemento.

### **2.3.1 Definición de Control.**

Para Gibb Dyer (1992), el control es la habilidad que se tiene para alterar el comportamiento de algo.

Por otra parte, Joaquín Gómez Morfín (1988), opina que control refiere a cuidadosa supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, organización o función.

Mientras que, Carlos Valda (2010) dice que el control es tan solo un elemento de los procesos administrativos que incluye realizar las actividades que garantizan las metas planeadas, en otras palabras, el control es un medio por medio del cual se evalúa el rendimiento de la empresa.

### **2.3.2 Tipos de Control.**

Citando teóricos organizacionales por Gibb Dyer (1992), encontramos una serie mecanismos a través de los cuales podemos ejercer el control, a continuación se enlistan de la siguiente manera:

- Control a través de supervisión estrecha. Significa vigilar muy cercanamente a aquellos que están asignados para realizar una tarea específica con el fin de corregir rápidamente actos erróneos en la empresa.
- Control a través de procedimientos estándar de operación. Refiere a ofrecer a los empleados serie de reglamentos escritos que orienten su comportamiento.

- Control por medio de la cultura. Esta forma de control se lleva a cabo mediante serie de suposiciones, creencias y valores que sirven de guía para un comportamiento. Así, los empleados, al contar con un número de creencias sobre lo que es bueno y lo que es malo, llegan a aprender los comportamientos que son aceptables y se les recompensa por su constancia a las suposiciones y valores fundamentales de la organización.

### **2.3.3 Requisitos para un eficiente sistema de control**

A continuación, citando a Gómez Morfin (1988), destacamos algunos aspectos que engloban un eficiente sistema de control sobre la empresa:

- Establecer normas y adaptarlas a las necesidades particulares de cada empresa. Para el vital funcionamiento de la compañía estas normas deberán cubrir aspectos como finanzas, producción, mercadotecnia, relaciones, por mencionar unas cuantas importantes.
- Instalar sistemas de información que incluyan especificaciones de actividades, procedimientos e indicaciones que permitan una adecuada organización de la empresa. La información proporcionada deberá ser correcta, oportuna y fácil de entender.
- Tomar acciones correctivas tan pronto como sea algún problema detectado. De ser necesario, un cambio en las instrucciones o una simple aclaración, según sea el caso.

### **2.3.4 ¿Quién ejerce el control en la empresa?**

El poder de la empresa está en manos de esa persona quien también se encarga de delegar responsabilidades y funciones hacia los miembros de la empresa de acuerdo con el panorama que se esté viviendo, opina Duran herrera (1992).

Esta persona por lo general es quien ocupa lugar principal en la dirección de la empresa y es bien reconocida como el gerente del negocio.

La obligación de todo gerente es controlar, ya sea a través de evaluaciones de resultados o tomando las medidas pertinentes para minimizar las ineficiencias, Carlos Valda (2010).

El grado de estudios que el gerente tenga sobre la empresa y los años de experiencia en ese tipo de negocios son piezas importantes para evaluar el tipo de control que se ejerza sobre la empresa.

Como producto de una buena labor por parte del dirigente, de acuerdo con Gómez Morfín (1998), encontramos resultados que deben ser reflejados en el crecimiento de las utilidades de la empresa, brindar excelentes servicios al consumidor, proveer digno trabajo a sus empleados con sus debidos salarios y prestaciones, crear dividendos para sus accionistas, impuestos para el gobierno, ayuda a los servicios de la comunidad, caridad para los necesitados y posibilidades para reinvertir esas utilidades en el crecimiento de la propia empresa.

Además, Morfín (1998) puntualiza que debido a la creciente complejidad en el manejo de los negocios, la dirección en la empresa debe tener ya el carácter de profesión. En tal sentido que las acciones del dirigente deben ser movidas teniendo en mente la proyección clara de sus objetivos y de cómo alcanzar el éxito.

Continuando con Morfín (1988) sería muy raro observar que un experto fracase, y si esto sucediera el motivo sería la falta de conocimientos en su especialidad.

### **2.3.5 Rasgos que caracterizan a un buen dirigente.**

Continuando con Gómez Morfín (1998), enlistamos a grandes rasgos cualidades y requerimientos que un buen dirigente de empresas debe tener:

- Actitud para dirigir, que se traduce en esa habilidad para persuadir a las personas y hacer que trabajen en unidad.
- Deseo de asumir responsabilidades, y sobre todo fuerza para encararse a las dificultades y seguir adelante en la consecución de las metas propuestas.
- Iniciativa para reconocer la necesidad de actuar y obrar en consecuencia.
- Capacidad de estudiar varias alternativas y optar por una a la hora de determinar el mejor camino a seguir.

- Disponibilidad para recibir sugerencias y sobre todo tener capacidad para juzgar sobre ellas y mantener punto de vista objetivo sobre los intereses personales.
- Salud y apariencia física favorable, ya que la personalidad del dirigente muchas veces refleja su actividad y posición ante sus subordinados.
- • Por último y sin falta, los valores morales lo cuales son el cimiento de toda su actuación.

### **2.3.6 Medios de Control.**

Existe notable distinción entre control y los medios de control. El control refiere a un concepto intangible, y los medios de control son medidas tangibles diseñadas para ayudar al dirigente a ejecutar mejor su función. La administración es un ejemplo de medida tangible que puede ser utilizada como medio de control, Joaquín Gómez Morfín (1988).

Para que la empresa asegure el logro de sus intereses, señala Héctor Sanín Ángel (1999), que cada ámbito gerencial debe establecer los pertinentes mecanismos de control. Esto con el fin de poder detectar a tiempo posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas apropiadas.

Adoptar adecuadas formas de administración constituye excelente alternativa para conducir a la empresa en su crecimiento y sobrevivencia. Ya que el efecto de una mala administración sería impedimento para lograr la transición lógica y organizada de la empresa, es la opinión de Salo Grabinsky (2000).

Por otra parte, Joaquín Gómez Morfín (1988) opina que una administración eficiente representa una alternativa para alcanzar el éxito en una entidad y cumplir los objetivos planteados. Esto es debido a que en un 99 por ciento de los casos la causa de las fallas en una empresa se debe al desconocimiento de lo que es una administración adecuada, y que de cada diez fracasos o quiebras, nueve se le atribuyen a la mala administración.

### **2.3.7 Áreas que deben ser controladas.**

Lo que a continuación se presenta son las áreas que deben ser controladas por la empresa.

#### **2.3.7.1 Mercadotecnia.**

Nos encontramos en un mundo rodeado de competencia, motivo por el cual Gómez Morfín opina que la supervisión de operaciones relacionadas con la mercadotecnia debe encaminarse a llevar a cabo un análisis de las tendencias de ventas, la posición en el mercado, objetivos de las ventas, información sobre precios, tendencias, información sobre actitudes de clientes y consumidores y costos de distribución.

Por ejemplo, otros autores conocidos como Martín Santana y Cabrera Suarez (2007), afirman que el crecimiento en algunas empresas se persigue a través de la penetración en el mercado. Entonces una especialización en mercadotecnia para la microempresa representaría mucha ganancia.

Lo que se espera es que a través de las capacidades de la empresa en este rubro demuestren su habilidad para competir con éxito en el mercado. Así, una excelente dirección general se verá reflejada a través de la imagen que la empresa proyecte ante sus clientes actuales y potenciales, y esto se podrá reconocer a través de sus ventas.

De acuerdo con Phil Bartle (2007), los conocimientos necesarios de mercadotecnia que requiere la microempresa para colocar un producto en el mercado es en primera estancia conseguir toda la información sobre el mercado. Después, asegurar la manera de que pueden entrar y operar sin dificultad en el, seguido de esto el producto que vayan a ofrecer debe ser demandado y útil y de buena calidad.

#### **2.3.7.2 Producción.**

De la relación del control y la producción, afirma Gómez Morfín, surgen dos aspectos básicos: Calidad y costos.

La influencia que ejerce el control sobre calidad es que a través de este se puede asegurar el ajuste de normas y todo tipo de especificaciones referente al producto.

El fin que se persigue es obtener el menor costo de producción posible para un producto que al mismo tiempo reúna las condiciones satisfactorias para su utilización. El proceso también implica cuidadosa supervisión, comparación e información adecuada acerca de la existencia en almacenes, afirma Morfin (1988).

Aunado a lo anterior, Pedro Pichón Angulo menciona que la calidad, la innovación y el entregar a tiempo los productos proporcionan a la empresa ciertas ventajas sobre todo de competitividad.

### **2.3.7.3 Finanzas.**

Algunos autores como Camacho, Marlín y Zambrano (2005) han calificado el desempeño interno de la empresa a través de los resultados económicos y financieros y su evolución a través del tiempo.

Un verdadero control financiero conlleva al rápido desarrollo de la compañía, afirma Gómez Morfin (1988). Este debe basarse en proyectar a largo plazo presupuestos de ventas, gastos, utilidades, cuadros de flujo efectivo e inversiones de la empresa.

De tal manera, que para asegurar un sistema de confiabilidad eficiente será necesario comparar algunos puntos de referencia con los datos reales, estamos hablando de rendimientos de la inversión, utilidad neta sobre ventas, ventas netas por cada peso de inventarios, ventas netas por cada peso de activo fijo neto, activo circulante a corto plazo, y de otro tipo por mencionar algunas puntualiza Gómez Morfin.

### **2.3.7.4. Aspectos Humanos.**

Morfin considera que algunos dirigentes suelen caer en el error de ver a sus empleados como instrumentos que deben ser utilizados y controlados en forma

autoritaria, pero con esto solo se consigue despreciar las capacidades y habilidades de los seres humanos.

La necesidad de establecer operación eficiente en los grupos humanos reside en reconocer que solo en conjunto se podrán lograr los objetivos de la empresa, por ello la labor principal de todo dirigente comenta Morfin, debe ser reconocer, y gratificar el esfuerzo de sus empleados.

## **2.4. Resultados.**

Unos de los grandes retos para el empresario, cualquiera que sea el tamaño de su empresa es lograr el éxito de su empresa. Para ello tendrá que elegir el método de conseguirlo de una manera más fácil y adecuada.

Hasta ahora, hemos destacado en base a las ideas de varios autores la vitalidad que representa a la empresa adoptar adecuadas formas de planeación y control en la empresa como método para lograr un perfecto orden interno y de esta manera crecer económicamente.

Es evidente la importancia de un proceso de administración para el buen desempeño de la empresa, pero también es importante reconocer la influencia que representa la planeación y el control dentro de este proceso.

Por tal motivo, si se desea manejar un adecuado orden interno es necesario evaluar el grado de importancia que se les da a la forma de planear y controlar los aspectos internos de la empresa. En el siguiente capítulo describiremos como mediremos el desempeño de estos dos elementos en la empresa, y las variables que tomaremos para aproximarnos a ellos.

*“No se espere encontrar la certeza en todos los temas que se persigue. Hay miles de cosas en las cuales nosotros los mortales debemos contentarnos con la probabilidad, allí donde nuestro intelecto y raciocinio no puede ir más allá...”*

**(Isaac Watt, Improvement of the Mind)**

## CAPITULO III

### PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

#### 3.0 Preliminares.

El propósito de este apartado es presentar las variables que nos ayudaran a sustentar la parte teórica de este trabajo y justificar su inclusión en esta investigación. De igual manera se presentara la hipótesis principal de esta investigación, misma que indaga en los factores que llevan a una empresa al problema de estancamiento económico, término que ya fue definido en el capítulo uno.

En el primer apartado se presenta una descripción de la muestra, en ella se menciona respecto a su tamaño, origen de los datos y quien nos proporcionó tal información, el año en que fueron recopilados, entre otros. Para la selección de la técnica de análisis de los datos se especifica primeramente los pasos que se siguieron para normalizar los datos, esto con el fin de poder trabajar mejor con el panel de datos. Después se menciona la técnica de análisis para nuestros datos, mínimos cuadrados ordinarios para elaborar los modelos y análisis estadístico para conocer mejor el comportamiento de las variables.

En este capítulo, también se describen detalladamente las variables que hemos de utilizar en nuestros modelos; en primer orden las variables endógenas, es decir las variables que representan al estancamiento económico, en segundo lugar las variables con cuales trataremos de explicar el problema de estudio, las variables exógenas, y por último las variables de control que también introduciremos a nuestros modelos con el fin de verificar que tan robustas, o mejor dicho que tanto peso, tienen variables explicativas en los modelos elaborados. En el último apartado se hace énfasis en el análisis estadístico de los datos y se aborda sobre el comportamiento de las series que contienen dichos datos. Finalmente en el último apartado se presentan las conclusiones de este capítulo.

### **3.1 Elaboración de la muestra**

La muestra de datos fue tomada de la base de información que nos proporcionó el Cuerpo Académico de Economía Financiera y Negocios que pertenece a la Universidad de Quintana Roo. De aquí el origen de las variables que nos ayudaran a aproximar el estancamiento económico y también las variables que explican este problema.

Para la recopilación de datos, profesores, investigadores y alumnos de tal universidad levantaron una encuesta con más de cien interrogantes dirigidas a medianos, pequeños y microempresas, esto con el fin de conocer acerca de este tipo de empresas y evaluar su desempeño en el entorno. El año en que se recolectaron los datos fue 2010, la zona encuestada fue elegida aleatoriamente en diversas partes de la ciudad de Chetumal.

Por la forma en que se aplicaron las encuestas se puede decir que los datos son de corte transversal ya que estos fueron recogidos para un periodo específico de tiempo y no para cada año como normalmente conocemos. En el apartado de anexos se puede observar el cuestionario completo.

La muestra de dicha encuesta recoge información específica de 221 empresas, sin embargo se tomaron únicamente las respuestas de las preguntas de interés (estas se presentaran más adelante) y con ellas se armo una base de datos la cual tuvo que trabajarse para su mejor manejo.

### **3.2 Selección de la técnica de análisis.**

Con el fin de lograr una investigación más completa, además de la revisión teórica que se encuentra en los apartados anteriores, se optó por aplicar análisis estadístico y econométrico a cada una de las variables utilizadas.

Elegimos un total de trece variables, incluyendo las de control, las cuales nos permitirán evaluar el grado de planeación, el grado de control y el estancamiento económico de la empresa, todas ellas serán presentadas más adelante.

Se utilizaron series las cuales fue necesario normalizar para su mejor manejo y esto se hizo posible de la siguiente manera:

Primeramente debe saberse que cada una de las preguntas de la encuesta tenía cierto número de respuestas posibles. Entonces, decidimos dividir cada una de esas respuestas entre la unidad y de esta manera conocimos el valor que se le debe asignar según el tipo de respuesta elegida. Así, la mejor respuesta elegida, de acuerdo a nuestro criterio, obtiene mayor puntaje, contrario a esto un menor puntaje le damos la peor respuesta.

El fin de esta operación fue trabajar con cifras numéricas expresadas únicamente en porcentajes, de esta manera fue más fácil utilizar las series de los datos.

En el marco de estadística descriptiva se presenta información tal como la media, moda y la desviación estándar para cada una de las variables, estos datos nos permite entender mejor su comportamiento de las series.

Para el análisis econométrico nos pareció pertinente utilizar el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios ya que se pretende mostrar las relaciones lineales que existen entre las variables endógenas con las exógenas.

Para realizar estas pruebas nos auxiliamos en el programa econométrico conocido como Eviews versión 7.2.

### **3.3 Presentación de las variables**

Hemos seleccionado ciertas variables las cuales nos ayudaran a medir el grado de planeación en la empresa, el grado de control y el estancamiento económico, utilizaremos subapartados para presentar cada una de ellas y de igual manera justificar su inclusión en esta investigación.

También es importante señalar que cada uno de los datos tienen origen en las encuestas levantadas a los MiPyME de la ciudad de Chetumal Quintana Roo en el año 2010 por integrantes del Cuerpo Académico de Economía Financiera y Negocios de la Universidad de Quintana Roo. Para cada sección mostraremos a través de un cuadro el número de pregunta que corresponde a cada variable así como también la manera como éstas fueron medidas, así como también se especifica qué tipo de variable es.

### **3.3.1 Variables endógenas:**

Explicar el problema de estancamiento económico que padecen muchas microempresas en el municipio de Othón P. Blanco es el principal motivo que persigue esta investigación, para ello consideramos pertinente determinar si existe estancamiento a través de tres variables que a su vez se encuentran relacionadas, estas son: las Ventas (VT), las Utilidades (UT) y la Participación en Mercado (PM).

Las razones del porque decidimos utilizar estas variables para aproximar estancamiento son las siguientes:

Primero, debe saberse que toda empresa sana debe tender por naturaleza hacia el crecimiento económico. Crecer en ventas es uno de los fines más perseguidos por las empresas para conseguir estabilidad y salud económica, como señalamos en el capítulo uno, Salo Grabinsky (2000), sostiene que aumentar las ventas representar una forma típica de crecimiento económico para la empresa. Por lo anterior, consideramos que observar el comportamiento que hayan reflejado las ventas en los dos últimos años, puede ser un factor determinante para detectar si la empresa está creciendo económicamente o si se encuentra estancada.

Para las utilidades, podemos decir que estas suelen ser otra forma típica de medir si la empresa está generando ganancias o contrario a esto pérdidas. Por esta razón, pretendemos determinar si existe estancamiento económico a través del comportamiento que hayan reflejados estas empresas en cuanto a utilidades para los dos últimos años, al igual que las ventas.

Y por último, consideramos que la participación en el mercado (PM) que tenga una microempresa también es importante para detectar estancamiento porque en primer lugar creemos se encuentra ligada a las dos variables anteriores, para los mejores casos consideramos que esta variable implicaría que el negocio se encuentra ganando terreno en cuanto a ventas lo cual implicaría también aumento en utilidades y en consecuencia crecimiento económico, contrario a todo esto una baja participación en el mercado por parte de la microempresa reflejaría estancamiento en ventas, en utilidades y en crecimiento económico.

A continuación mostramos en el siguiente cuadro la manera como fueron medidas cada una de las variables, el número de pregunta a la cual corresponde en la encuesta. De igual manera se especifica si el dato refiere a una variable dummy o si ésta fue estandarizada en porcentaje.

N°	Indicadores de Estancamiento:	Numero de pregunta
1.	UT Utilidades	58ª: Donde 1 significa menor crecimiento y 4 mayor crecimiento. Estandarizado en porcentaje.
2.	VT Ventas Participación en	58b: Donde 1 significa menor crecimiento y 4 mayor crecimiento. Estandarizado en porcentaje.
3.	PM mercado	58g: Donde 1 significa menor participación y 4 mayor participación. Estandarizado en porcentaje.

### 3.3.2 Variables exógenas:

La planeación y el control son las dos variables que proponemos para explicar el problema de estancamiento económico de las microempresas. Hoy en día es muy común notar que muchos negocios se inician sin los conocimientos adecuados en el tema, y como consecuencia estos fracasan muy rápidamente o se encuentran en un estado de estancamiento económico. Algo que distingue precisamente a este tipo de empresas son las deficiencias que tienen en cuanto a su planeación y la manera de control que tienen sobre el negocio. La mayoría de ellos ignoran la importancia que representan estos dos elementos para conseguir el éxito de una manera más rápida y sobre todo segura. Por tanto, podemos decir que una adecuada dosis de planeación y control son la base para lograr desarrollo económico y éxito de cualquier negocio.

El grado de planeación de la empresa será medido a través de dos variables: la primera es la existencia de un plan de negocios (PN) en la empresa, y la segunda es a través del uso que esta le dé a la información administrativa, contable y financiera (UIACF). De tal manera que si la empresa cuenta con un plan de negocios, o le da el mejor uso a su información financiera, de mayor calidad será su planeación misma que consideramos como el primer paso hacia bienestar de la empresa.

Por otra parte, el control de la empresa será medido a través de dos variables, la primera refiere al grado de escolaridad que tenga el gerente del negocio (GE), esto es debido a que consideramos que mayor preparación indicaría que el gerente posee

los conocimientos necesarios para llevar un adecuado orden interno en su empresa, lo cual la ayudaría a crecer económicamente. La segunda variable implicada para medir el control que tiene el gerente sobre su empresa son los años que éste tenga en el negocio que atiende (ATN), la consideramos también importante porque esta variable refleja la experiencia, de manera que pocos años indicarían poca experiencia para llevar el control de la empresa y muchos años lo contrario. Además, algunos negocios exitosos son dirigidos por personas que no han ido al colegio pero sin embargo se han dedicado tanto tiempo en este tipo de asuntos que saben llevar muy bien la marcha de la empresa por el camino de crecimiento y bienestar económico.

A continuación mostramos en el siguiente cuadro la manera como fueron medidas cada una de estas variables, el número de pregunta a la cual corresponde en la encuesta mencionada y los posibles valores registrados de acuerdo con la manera de evaluar las preguntas. De igual manera se especifica si el dato refiere a una variable dummy o si ésta fue estandarizada en porcentaje.

<b>Indicadores de Planeación:</b>		
4.	PN      Plan de Negocios	59: Donde no contar con un plan de negocios es igual a 0, contrario a eso se suma 1. Dumie.
5.	UIACF      Uso de información Administrativa/ contable/financiera	33: Donde 1 equivale ausencia de uso y 5 el mejor uso que se le puede dar a la información. Estandarizado      en porcentaje.
N o <b>Indicadores de Control Gerencial:</b>		
6.	GE      Grado escolaridad del gerente	29: Donde 1 significa no hay estudios y 7 mayor grado de escolaridad .Estandarizado en porcentaje.
7.	ATN      N° de años en ese tipo de negocios	17: Donde el mayor numero reportado será tomado para medir mayor experiencia. Estandarizado      en porcentaje.

### **3.3.3 Variables de control:**

También fue necesario incluir variables de control, esto con el fin de saber si las variables explicativas propuestas tienen realmente peso en la elaboración de los modelos, es decir si son significativas o no para los distintos casos. A continuación justificamos para cada una de ellas porque elegimos estas variables como variables de control.

Número de Empleados.- El número de empleados que tiene la empresa, como representación de su tamaño, nos permitirá conocer si estos influyen en el comportamiento de las variables endógenas.

Antigüedad de la Empresa.- Creemos que los años de vida que tenga la empresa funcionando puede ser un factor influyente en el desempeño de la misma.

Sexo del gerente.- Sin pretender discriminar ningún género, nos resulta muy interesante si el sexo del gerente tiene relación con el desempeño de la empresa.

Empresa Familiar.- En la literatura revisada encontramos que las empresas de tipo familiar en muchos casos suelen ser un caos con el negocio generando ruido en el éxito de la empresa, por este motivo nos interesa observar lo que significa esta variable para los modelos.

Participación con Centros de Desarrollo de la Competitividad.- La participación de la empresa con este tipo de instituciones podría ser muy relevante para mejorar el desempeño de la empresa por ello decidimos introducirla en los modelos.

Participación con Institutos de Fomento Tecnológico.- Al igual que la variable anterior, pretendemos conocer la influencia que tiene esta variable para los modelos propuestos.

En el siguiente cuadro mostramos la manera como fueron medidas cada una de estas variables, el número de pregunta a la cual corresponde en la encuesta mencionada. En el cuadro, también se especifica si se refiere a una variable dummy o si esta fue estandarizada en porcentaje.

Variables de control:			
8.	NE	n° empleados	7: Donde número total empleados será igual a la suma de 7 <sup>a</sup> , 7b y 7c. Estandarizado en porcentaje.
9.	AE	Antigüedad Empresa	1: Donde mayor numero reportado medirá mayor antigüedad. Estandarizado en porcentaje.
10.	SX	Sexo gerente	12: Donde opción 1 equivale sexo femenino y opción 2 equivale sexo masculino. Dumie.
11.	EF	Empresa es familiar	6: Donde opción 1 equivale respuesta negativa y opción 2 respuesta positiva. Dumie.
12.	PCD C	Participación con Centros de Desarrollo de la Competitividad	85 <sup>a</sup> 4: Donde elegir 1 indica menor participación y elegir 5 indica mayor participación. Estandarizado en porcentaje.
13.	PIFT	Participación con institutos de Fomento Tecnológico	85 <sup>a</sup> 10: Donde elegir 1 indica menor participación y elegir 5 mayor participación. Estandarizado en porcentaje.

### 3.4 Formulación de hipótesis.

Soportados de la literatura mencionada, fue posible formular la hipótesis central de esta investigación la cual refiere a lo siguiente:

*“El estancamiento económico de una empresa depende en gran medida del grado de planeación y control que maneje la empresa.”*

A su vez, la hipótesis anterior da lugar a formular tres hipótesis secundarias, una para cada una de las variables endógenas propuestas, las cuales sustentan lo siguiente:

- a) El comportamiento de las ventas de una empresa está dado en gran medida por el grado de planeación y control que maneje la empresa:

$$V t s = \beta_0 + \beta_1 p l a n e a c i \acute{o} n + \beta_2 C o n t r o l + U$$

En esta hipótesis se espera que el incremento que tenga la empresa en ventas sea producto de altos niveles de planeación y control gerencial en la empresa, por eso todas tienen signos positivos. Para esta hipótesis se elaboraran distintos modelos en

el cual se irán añadiendo las variables exógenas, que son las variables para aproximar planeación y control gerencial, y también las variables de control, ya descritas en el apartado anterior, con el fin de verificar el peso que tienen las variables exógenas sobre los modelos.

- b) El comportamiento de las utilidades de la empresa están dadas en gran medida por el grado de planeación y control que maneje la empresa:

$$U T = \beta + B_1 p l a n e a c i \acute{o} n + B_2 C o n t r o l + U$$

A través de esta hipótesis pretendemos comprobar si el incremento de las utilidades depende en gran medida de altos niveles de planeación y control gerencial de la empresa. Para esta hipótesis, al igual que la anterior iremos añadiendo las variables exógenas y las variables de control con el fin de ver que tanto pesan las variables exógenas en los modelos.

- c) El comportamiento que tenga la empresa ante su Participación en el Mercado está dado en gran medida por el grado de planeación y control que maneje la empresa:

$$P M = \beta + B_1 p l a n e a c i \acute{o} n + B_2 C o n t r o l + U$$

Para esta última hipótesis, lo que se pretende demostrar es que la participación de la empresa en el mercado incrementará si la planeación y el control gerencial son también altos. Aquí también se elaborarán distintos modelos en el cual se irán añadiendo las variables exógenas y las variables de control, estas últimas para comprobar el peso que tienen las exógenas sobre los modelos.

### **3.5 Análisis estadístico de las variables.**

Con el fin de entender mejor el comportamiento de nuestras variables decidimos realizar análisis estadístico de los datos a fin de entender mejor el comportamiento de los datos. A continuación comentamos el siguiente cuadro de resultados para las variables que reflejan estancamiento económico en la microempresa.

**Cuadro 3.1. Resultados estadísticos para las ventas (VT), utilidades (UT) y participación de mercado (PM) de la empresa.**

	VT	UT	PM
Media	0.4524	0.4988	0.4888
Mediana	0.5	0.5	0.5
Moda	0.5	0.5	0.5
Máximo	1	1	1
Mínimo	0.25	0.25	0
Desv. Estd.	0.1965	0.1914	0.3659
Asimetría	0.7971	0.6164	1.8714
Kurtosis	3.2837	3.3214	4.5024
Jarque-Bera	24.1489	14.948	149.7939
Probabilidad	0.0000	0.0005	0
Sum	100	110.25	35
Observaciones	221	221	221

Entre los datos que más destacan para las utilidades podemos comentar que el dato que más se repite, es decir, la moda es de 0.5. Entonces, de acuerdo con la manera en la que esta variable fue medida en la encuesta podemos decir a través de la moda que la mayoría de los negocios reporto haber tenido crecimiento anual que no rebasa el 20 por ciento respecto a los dos últimos años (2008,2009).

Por otra parte, el valor esperado al elegir cualquiera de las variables aleatorias en las utilidades, en otras palabras la media, es muy cercano a la moda ya que tiene un valor de su media igual a 0.49.

Respecto a la mediana de los datos, es decir, el valor de la variable de posición central de este conjunto de datos ordenados es de 0.5, lo cual quiere decir que este es el valor que tiene poco más del 50 por ciento de los datos.

El valor máximo que reportaron los datos recopilados equivale a la unidad, este valor indica que el crecimiento de las utilidades se incremento en más del 40 por ciento para los dos últimos años (2008,2009), y el valor mínimo registrado es igual a 0.25 lo cual expresa que el aumento en utilidades no fue mayor al 20 por ciento para los mismos años mencionados.

También, la mayoría de los datos recopilados para las utilidades reportan asimetría positiva ya que la mayoría de ellos reflejan un valor que está por encima del valor de la media.

En cuanto a la distancia que tienen los datos respecto de su media, se reporta un valor de desviación estándar de 0.19.

Para las ventas, la media o también conocida como el valor esperado es de 0.45, mientras que el valor para su dato más repetido, es decir su moda, se reporta de 0.5, esto quiere decir que la mayoría de los negocios encuestados reportaron ventas demasiado bajas pues estas no rebasan el 20 por ciento en los dos últimos años (2008,2009), con tal información es evidente que estos negocios padecen ya el problema de estancamiento económico. Por otra parte, el conjunto de datos para las ventas se centran en un valor de 0.5 para su mediana. Los datos también reflejan asimetría positiva pues tienen un valor que se encuentra por encima de la media, 0.79.

Para la variable ventas, el valor máximo registrado es también igual a la unidad y el valor mínimo registrado es igual a 0.25.

Respecto a la distancia que tienen los datos de su media, es decir la desviación estándar, se reporta una cifra de 0.19, y el grado de concentración que representan los valores en la región central de la distribución, es decir la kurtosis, es de 3.2.

La variable para la participación en el mercado, reporta una moda igual a 0.5, con ello comprobamos que los negocios encuestados no han presentado mejorías en los dos últimos años y sobre todo han estado postergando su desarrollo y crecimiento económico, ya que al igual que las ventas y utilidades la participación en el mercado de cualquiera de esos negocios no ha incrementado más del 20 por ciento para el periodo mencionado.

La media para este conjunto de datos, o mejor dicho el valor esperado es de 0.48 esto representa también el promedio de ese conjunto de datos. Con una mediana de 0.5 he aquí el valor de la variable de posición central de los datos. El conjunto de datos referentes a la participación en el mercado reportan un valor máximo de uno, y un valor mínimo de cero.

Con un valor por encima de la media de 1.87 podemos decir que existe asimetría positiva en los datos. Para la desviación estándar, existe una distancia de 0.36 de los datos respecto de su media. El valor para la kurtosis es de 4.5, valor que representa el grado de concentración de los valores en la región central de la distribución. A continuación presentamos cuadro de resultados estadísticos para las variables que representan la planeación en la microempresa:

**Cuadro 3.2. Resultados estadísticos para el plan de negocios (PN) y el uso de a la información administrativa, contable y financiera (UIACF).**

	PN	UIACF
Media	<b>0.5675</b>	<b>0.2170</b>
Mediana	0	0.4
Moda	0	0.4
Máximo	1	1
Mínimo	0	0.2
Desv. Estd.	0.2029	0.2003
Asimetría	0.0384	1.4545
Kurtosis	2.18166	4.9208
Jarque-Bera	6.2208	111.9063
Probabilidad	0.0445	0
Sum	125.4286	47.96
Observations	221	221

El plan de negocios arroja una moda equivalente a cero, como ésta es una variable dummy, lo anterior quiere decir que la mayoría de los negocios encuestados no utiliza un plan de negocios para auxiliarse en la toma de decisiones para el bienestar de la empresa. Por otra parte, el uso que se le da a la información administrativa, contable y financiera (UIACF), indica a través de su moda un valor de 0.4, es decir, la mayoría de los negocios encuestados no utilizan más allá de un 40 por ciento tales datos para la toma de decisiones.

El valor de la variable de posición central en los datos, en otras palabras la mediana, es de cero para el plan de negocios porque la mayoría de las empresas no cuenta con uno de estos, y 0.4 para el uso de información administrativa, contable y financiera porque la mayoría de las empresas utilizan estos datos no más arriba del 40 por ciento. El valor de la variable de posición central en los datos tiene un valor de mediana igual a cero para el plan de negocios y 0.4 para el uso de información administrativa, contable y financiera.

También podemos observar asimetría positiva para la variable que representa el uso de información administrativa y financiera ya que con valor de 1.4 se encuentra por encima del valor que reporta su media. En cuanto a la distancia que tienen los datos respecto de su media aritmética, o también conocida como desviación estándar, es de 0.2 para el plan de negocios y la misma para el uso de la información administrativa y financiera. Por otra parte, el valor máximo del conjunto de datos es de 1 para el plan de negocios, y lo mismo es para el uso de la información administrativa y financiera. El valor mínimo reportado es de cero para el plan de negocios y 0.2 para el uso que se le dé a la información administrativa y financiera. A continuación presentamos cuadro de resultados estadístico para las variables que representan el control gerencial de la microempresa:

**Cuadro 3.3. Resultados estadísticos para el grado de estudios (GE) y los años en ese tipo de negocios (ATN).**

	GE	ATN
Media	0.5022	-
Mediana	0.4	8
Moda	0.56	10
Máximo	1	50
Mínimo	0.2	1
Desv. Estd.	0.2454	9.9
Asimetría	0.4177	-
Kurtosis	2.1753	1.9
Jarque-Bera	12.6888	25536.92
Probabilidad	0.0017	0
Sum	111	14.3555
Observations	221	221

El valor de moda para el grado de estudios del gerente es de 0.5, lo cual quiere decir que la mayoría de los gerentes de las empresas encuestadas tienen preparatoria como nivel máximo de estudio. Esto es así porque dicha cantidad refiere a elegir la opción 4 de las respuestas ofrecidas para esa pregunta, misma que al ser estandarizada en porcentaje arroja la cantidad ya mencionada. Para esta misma variable, el grado de estudios, el valor mínimo fue de 0.2, es decir, hubo algún gerente que dijo haber hecho solamente la primaria, mientras que el valor máximo fue de 1 lo cual equivale a que al menos alguno de ellos concluyó su posgrado.

Por otra parte, la moda reportada para los años que tiene el gerente en ese tipo de negocios, es decir la experiencia, es de 10 años. El valor máximo de experiencia que se tiene en los negocios se reporto de 50 años, mientras que el valor mínimo de experiencia fue de un año.

El grado de concentración que representan los valores en la región central de los datos es de kurtosis igual a 1.9 para los años en ese tipo de negocios y 2.17 para el grado de estudios. El valor de la variable de posición central del conjunto de datos, la mediana, es de 0.4 para el grado de estudios y 8 para los años en el tipo de negocios. A continuación presentamos cuadro de resultados estadísticos para las siguientes variables de control:

**Cuadro 3.4. Resultados estadísticos para las variables de control.**

	NE	AE	SX	EF
Media	-	-		-
Mediana	-	6		-
Moda	1		2	1
Máximo	45	50	1	1
Mínimo	0	1	2	0
Desv. Estd.	-	10.0		-
Asimetría	-	-		-
Kurtosis	-	2.86		-
Jarque-Bera	171.2453	36.9308		2673.921
Probability	0	0	0	0
Sum	44.34	349	174	10.2
Observations	221	221	221	221

Para el análisis de estos últimos datos cabe señalar que fue innecesario aplicar algunas razones estadísticas especialmente cuando se trata de una variable dummy.

La frecuencia con la que aparecen los datos, es decir la moda, es la siguiente: una unidad es el número de empleados que más reportan los negocios con esto deducimos que la mayoría de ellos son micronegocios; los gerentes de dichas empresas tienden a ser de tipo masculino mayormente y las empresas por lo general son de tipo familiar.

El valor de posición central en los datos, es decir el valor de la mediana, es de 6 referente a los años de la empresa. Por otra parte, el número máximo de empleados fue de 45 mientras que el mínimo fue de cero empleados. Para los años de funcionamiento de la empresa el número máximo fue de 50 y mínimo de un año.

Y bien, en base a los resultados estadísticos anteriores podemos decir que la situación de la microempresa en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo es bastante deficiente, es decir, la microempresa no está generando incentivos suficientes para mantener una economía sana y hacer crecer su economía. También, a través de las variables que sugerimos para medir estancamiento se observa que el desempeño en éstas ha sido muy bajo, es decir, no se han reportado mejoría en cuanto a estas variables para los años encuestados hecho con el cual podemos corroborar existe estancamiento económico en estos negocios. De igual manera, curiosamente las variables sugeridas para aproximar la planeación de la empresa demuestran desempeño también bajo, con esto se hace evidente ausencia de planeación en este tipo de empresas para la toma de decisiones. Por otra parte, los datos recogidos para evaluar el control gerencial de la empresa son un poco mejores que la planeación, ya que la mayoría de los negocios encuestados indicaron tener preparatoria como nivel máximo de estudios y por lo menos diez años de experiencia en el ámbito. Entonces, si este tipo de negocios no complementan sus actividades tanto de un buen nivel de planeación así como también de un mejor nivel para llevar el control de su empresa, no podrán crecer económicamente ni alcanzar el pleno desarrollo. Y claro está que las microempresas chetumaleñas no están operando con un óptimo nivel de planeación y control motivo principal por el cual sospechamos se encuentran estancadas económicamente.

En el siguiente capítulo nos daremos a la tarea de averiguar si los niveles de planeación y control gerencial que la microempresa maneja son los principales responsables del problema de estancamiento económico, por ahora analizaremos a través del siguiente apartado el tipo de relación que existe de las variables propuestas entre ellas.

### 3.6 Matriz de Correlaciones.

A través del cuadro de matriz de correlaciones observaremos el tipo de relación que tiene cada una de las variables con las demás, esto se hace con el fin de averiguar que tanto podría explicar una variable a otra.

Es necesario resaltar que valores como el cero expresan poca correlación y el número uno indican correlación muy alta. Para los casos en donde la correlación se expresa en signo negativo explicamos que la correlación existe en sentido contrario, es decir, cuando una variable aumente la otra disminuirá y viceversa.

A continuación comentamos el cuadro siguiente cuadro que contiene los siguientes resultados:

**Cuadro 3.5. Matriz de correlaciones entre las variables utilizadas.**

	<b>PN</b>	<b>UIACF</b>	<b>GE</b>	<b>ATN</b>	<b>NE</b>	<b>AE</b>	<b>SX</b>	<b>EF</b>
<b>PN</b>	1	-0.1	0.282	0.176	-0.09	0.21	-0	0.215
<b>UIACF</b>	-0.1	1	0.234	0.156	0.86	-0.09	-0.02	-0.06
<b>GE</b>	0.282	0.234	1	0.286	0.271	0.116	-0.05	0.171
<b>ATN</b>	0.176	0.156	0.286	1	0.185	-0	0.07	0.043
<b>NE</b>	-0.09	0.86	0.271	0.185	1	-0.07	-0	-0.06
<b>AE</b>	0.21	-0.09	0.116	-0	-0.07	1	-0.08	0.053
<b>SX</b>	-0	-0.02	-0.05	0.07	-0	-0.08	1	-0.04
<b>EF</b>	0.215	-0.06	0.171	0.043	-0.06	0.053	-0.04	1

Para la primera variable, plan de negocios, la correlación que existe entre esta y las demás variables es muy baja. Véase que todos los valores son muy cercanos a cero, el mínimo reportado es de menos 0 respecto a sexo del gerente (SX), y el mayor valor, aunque también bajo, es de 0.28 para el grado de estudios (GE).

El uso de la información administrativa, contable y financiera (UIACF), se correlaciona mínimamente con el sexo del gerente con valor de menos 0.02 y en mayor grado con el número de empleados (NE) ya que el valor reportado para este es de 0.86. Respecto a la relación con las otras variables podemos decir que esta es baja y se refleja en los valores cercanos a cero.

El grado de estudios se relaciona débilmente con las demás variables, la mínima relación que tiene es con el sexo del gerente con valor de menos 0.05, y el valor máximo reportado es de 0.286 para los años en ese tipo de negocios (ATN).

La variable de los años en ese tipo de negocios se relaciona muy poco con las demás variables. El valor mínimo es el que se reporta para los años de la empresa (AE) con menos 0 y 0.28 respecto a la relación con el grado de estudios (GE) como valor máximo.

El número de empleados tiene mayor relación con el uso de la información administrativa, contable y financiera con valor cercano a uno, 0.86, y mínima relación con empresa familiar (EF) con valor de menos 0.06.

Los años de la empresa tienen poca relación con las variables presentadas, donde el valor mínimo es de menos 0.07 para el número de empleados y valor máximo de 0.21 para la relación que existe con el plan de negocios.

El sexo del gerente tiene poca relación con las demás variables, el valor mínimo es de menos 0.02 respecto al uso de la información administrativa, contable y financiera y un valor máximo de 0.07.

Por último, la variable para empresa de tipo familiar (EF) expresa también relación baja con las demás variables. Donde el valor mínimo es de menos 0.06 para el uso de información administrativa, contable y financiera y valor máximo de 0.21 respecto al plan de negocios.

En general la correlación que existe entre todas las variables se muestra relativamente baja. Con esto se asegura que cualquier cambio en cada una de ellas afecta casi insignificamente a las demás.

Muy probablemente no estemos contemplando otras variables verdaderamente significativas, pero basados en la teoría revisada fue como elegimos tales variables para esta investigación pues las consideramos como las más adecuadas debido a la comodidad que nos proporciono el fácil acceso a esta base de datos que resultaron de la encuesta ya mencionada.

### **3.7 Resultados.**

El número de datos presentados, 221 empresas encuestadas, hicieron posible una muestra de datos aceptable. Consideramos acertadas que las variables sugeridas para las aproximaciones. La manera de trabajar las series, utilizando los resultados en medidas porcentuales, nos permitió también un manejo más cómodo de los datos.

Las técnicas de análisis propuestas nos permiten conocer mejor los datos que tenemos para la elaboración de los modelos los cuales mencionaremos en el siguiente apartado.

La información estadística presentada, la media, la desviación estándar, la kurtosis, la moda, entre otras, promete resultados interesantes a la hora de los resultados econométricos. Por otra parte, Recurrir al método de Mínimos Cuadrados Ordinarios para evaluar los modelos, nos pareció de lo más pertinente puesto que se pretende demostrar la relación lineal entre la principal variable endógena con las exógenas.

A través de la matriz de correlaciones, pudimos observar que la relación que tienen las variables entre ellas es normalmente baja, sin embargo por este motivo creemos que los resultados para los modelos serán interesantes de interpretar.

A continuación en el siguiente capítulo presentamos los resultados econométricos más significativos y de igual manera se aportan conclusiones y consideraciones finales de esta investigación.

## CAPITULO IV

### **SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN CHETUMAL, QROO Y SU RELACIÓN CON LAS VARIABLES DE ESTANCAMIENTO**

#### **4.0 Preliminares.**

En este apartado se exponen los principales resultados de los modelos econométricos. En los capítulos anteriores señalamos como hipótesis central de la investigación que el estancamiento económico de una empresa depende en gran medida por el grado de planeación y control que la empresa maneje. En base a ello, este capítulo servirá para crear diversas combinaciones de modelos econométricos que evalúen el estancamiento económico para cada una de las variables endógenas propuestas: las ventas, las utilidades y la participación en el mercado.

En la revisión de la literatura acerca de investigaciones realizadas sobre la materia, no pudimos encontrar alguna que sugiera la planeación y control como principales responsables del problema de estancamiento económico de la microempresa.

Bien se sabe de la importancia que se le da a cualquier elemento externo como agente que frena el crecimiento de la empresa, sin embargo, como hemos aclarado desde un principio para hacer crecer una empresa debe empezarse por ordenar su interior, mismo que resumimos a la planeación y el control de la empresa.

Para elaborar los modelos se utilizó el método de mínimos cuadrados ordinarios debido al interés que se persigue de verificar la relación lineal que tienen las variables propuestas entre ellas mismas.

En esta parte del trabajo también se presentan los resultados obtenidos de los modelos econométricos y se abre espacio para destacar los más relevantes. En los últimos apartados se comentan conclusiones de las regresiones, recomendaciones también y las consideraciones finales de la investigación.

## 4.1 EVALUACIÓN DE ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LAS VENTAS.

Las ventas representan una de nuestras tres variables endógenas propuestas para aproximar el estancamiento económico. A través del comportamiento de esta variable pretendemos determinar si la empresa está creciendo económicamente o si se encuentra estancada. En el capítulo tres argumentamos con más razones del porque utilizar esta variable. Se elaboraron diversos modelos econométricos, en el cual pretendemos explicar el comportamiento de las ventas a través de las variables exógenas mismas que ya se han descrito en el capítulo anterior. El método que utilizamos para hacer las regresiones fue el de mínimos cuadrados ordinarios, ya que se pretende detectar que tipo de relación lineal existe entre la variable endógena con las exógenas. El mecanismo de trabajo consistió en elaborar un modelo econométrico que intente explicar el comportamiento de las ventas tomando en cuenta solo una variable explicativa para el primer modelo, en el segundo modelo se explican las ventas tomando en cuenta ahora dos variables explicativas, y de esta manera se van añadiendo cada una de las variables explicativas a los modelos hasta terminar incluyendo las variables de control, como resultado de estas regresiones se obtuvieron diversos modelos econométricos (en total diez combinaciones distintas). Cabe señalar que el orden por cómo se fueron añadiendo las variables no fue con un fin específico, simplemente se optó por añadir sin preferencia alguna las variables exógenas y por último las variables de control a los modelos (en el cuadro que está más adelante podremos observar los diversos modelos obtenidos para los cuales comentamos y destacamos los resultados más relevantes).

Y bien, este apartado se realiza bajo el supuesto de que el comportamiento de las Ventas depende en gran medida del grado de planeación y control que se tenga sobre el negocio por tal motivo formalizamos con la siguiente ecuación:

$$(1) V T s = \alpha_0 + B_1 p l a n e a c i \acute{o} n + B_2 * C o n t r o l + U$$

En el cuadro que a continuación presentamos, se pueden observar los resultados de cada una de las regresiones (diez en total) mismas que se enumeran verticalmente. En la parte horizontal se encuentran enlistadas cada una de las variables utilizadas para explicar el modelo (diez variables utilizadas) cada una acompañada de sus probabilidades de

acuerdo. Cabe comentar que los sombreados dentro del cuadro señalan las variables que resultaron significativas en los modelos.

**Cuadro 4.1 Resultados del modelo econométrico para las ventas.**

N°	r2	C	Prob	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
				PN	Prob	UIA CF	Prob	GE	Prob	AT N	Prob	NE	Prob	AE	Prob	SX	Prob	EF	Prob	PCD C	Prob	PIF T	Pr ob
1.1	0.028	0.361	0	0.161	0.0133																		
1.2	0.028	0.367	0	0.159	0.0152	-0.023	0.732																
1.3	0.043	0.344	0	0.12	0.0799	-0.057	0.406	0.105	0.069														
1.4	0.058	0.35	0	0.104	0.1271	-0.071	0.298	0.082	0.162	0.272	0.068												
1.5	0.058	0.35	0	0.104	0.1302	-0.062	0.629	0.083	0.163	0.273	0.069	-0.011	0.93										
1.6	0.095	0.25	0	0.071	0.2982	-0.048	0.704	0.068	0.245	0.292	0.048	-0.01	0.938	0.073	0.007								
1.7	0.093	0.282	0	0.073	0.2911	-0.053	0.674	0.065	0.272	0.304	0.041	-0.005	0.966	0.071	0.009	-0.029	0.355						
1.8	0.132	0.294	0	0.039	0.5688	-0.051	0.681	0.04	0.488	0.308	0.034	0.0098	0.938	0.072	0.007	-0.026	0.409	0.259	0.002				
1.9	0.137	0.292	0	0.037	0.5882	-0.047	0.705	0.039	0.499	0.303	0.038	0.0147	0.907	0.071	0.007	-0.024	0.446	0.193	0.065	0.0999	0.285		
2	0.138	0.29	0	0.037	0.5887	-0.042	0.737	0.04	0.496	0.298	0.042	0.0126	0.92	0.071	0.007	-0.023	0.458	0.188	0.075	0.0774	0.469	0.048	0.66

En el primer modelo (1.1), el Plan de Negocios (PN) que representa la planeación de la empresa se muestra como una variable significativa para el comportamiento de las ventas, esto por su probabilidad que nos indica cerca del 99 por ciento de credibilidad y confianza para explicar el modelo. Esto lo resaltamos a través de la siguiente ecuación:

$$(1.1) \quad VTs = 0.16 PN + U$$

N°	Variable	Probabilidad
1	PN	0.0133

En el segundo modelo (1.2), Plan de Negocios (PN) continua siendo altamente significativa (99 por ciento de credibilidad) para explicar las Ventas, sin embargo, el Uso de la Información Administrativa, Contable y Financiera que también sugerimos para medir la planeación de la empresa, resultado ser ineficaz en todos los casos.

En el tercer modelo (1.3), se introducen tres variables explicativas, dos de ellas para medir la planeación (el Plan de Negocios y el Uso de la información Administrativa, Contable y Financiera) y una que mide el control de la empresa (el Grado de Estudio del gerente), resultando solo dos de ellas importantes para explicar las ventas. Sin

embargo, en este modelo podemos observar a través de las dos variables que destacan (PN y GE) que la planeación y el control de la empresa si influyen en las Ventas de la empresa, por tal motivo lo resaltamos a través de la siguiente ecuación:

$$(1.3) \quad VTs = 0.12 PN + 0.057 UIACF + 0.10 GE + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.0799
2	UIACF	0.40
3	GE	0.069

Para el cuarto modelo (1.4), de las cuatro variables que se introducen al modelo para explicar a la variable endógena, es decir a las Ventas, solo una resulta significativa con un 94 por ciento de credibilidad (esto es porque  $1 - 0.006 = 0.994$ , y de la misma manera aplica en los demás casos) nos referimos a los Años que tiene el gerente en ese Tipo de Negocios. A partir de aquí esta variable resulta ser importante para explicar ventas en todos los demás casos, tal parece que al entrar esta variable a los modelos le quito peso a todas las anteriores volviéndolas insignificantes en los modelos restantes, con ello entendemos que por encima de la existencia de un Plan de Negocios (PN), del grado de estudios del gerente (GE) y el uso de la información administrativa, contable y financiera, los años de experiencia del gerente es lo que más cuenta para hacer crecer las ventas de la empresa. La ecuación para tal modelo es la siguiente:

$$(1.4) \quad VTs = 0.10 PN - 0.071UIACF + 0.08 GE + 0.27 ATN + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.12
2	UIACF	0.29
3	GE	0.16
4	ATN	0.06

A partir del quinto modelo, se empiezan a introducir las variables de control que se describen en el capítulo tres. La primera refiere al número de empleados (NE) que tiene la empresa, sin embargo en todos los casos estas variables no implican en ningún motivo ser significativas para explicar el comportamiento de las ventas, siendo

significativa para explicar las ventas únicamente la experiencia del gerente en tal tipo de negocios (ATN).

En los siguientes modelos (1.6 y 1.7) podemos observar que la experiencia del gerente (ATN) y los años que tiene la empresa (AE) son las únicas variables que explican significativamente las ventas. Por otra parte la nueva variable incluida, el sexo del gerente (SX) no importa en ningún caso para explicar los modelos. A continuación incluimos las ecuaciones respecto a los modelos 1.6 y 1.7 con sus respectivas probabilidades de acierto, (nótese que tanto los coeficientes para las variables como las probabilidades son en ambos casos similares):

**(1.6)  $VTs = 0.07 PN - 0.048 UIACF + 0.06 GE + 0.29 ATN - 0.01 NE + 0.07 AE + U$**

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.29
2	UIACF	0.70
3	GE	0.24
4	ATN	0.048
5	NE	0.93
6	AE	0.007

**(1.7)  $VTs = 0.07 PN - 0.053 UIACF + 0.06 GE + 0.30 ATN - 0.005 NE + 0.07 AE - 0.02 SX + U$**

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.29
2	UIACF	0.67
3	GE	0.27
4	ATN	0.041
5	NE	0.96
6	AE	0.009
7	SX	0.35

En los últimos tres modelos (1.8, 1.9 y 2), las únicas variables que resultaron significativas fueron tres: la experiencia del gerente en el tipo de negocios (ATN), la antigüedad de la empresa (AE) y las Empresas de tipo Familiar (EF). La participación con centros de desarrollo para la competitividad (PCDC) y la participación con institutos de fomento tecnológico son las últimas dos variables que se incluyen en los

modelos y que no afectaron el comportamiento de las ventas. Hay que resaltar que las variables que componen estos tres últimos modelos nos dan a entender que la experiencia del gerente, los años que tiene la empresa y sobre todo si esta es de tipo familiar tienen importante influencia en el comportamiento de las Ventas de la empresa.

A continuación introducimos las ecuaciones referentes a los tres últimos modelos:

$$(1.8) \quad VT_s = 0.03 PN - 0.05 UIACF + 0.04 GE + 0.30 ATN + 0.00NE + 0.07 AE - 0.02 SX + 0.25 EF + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.56
2	UIACF	0.68
3	GE	0.48
4	ATN	0.03
5	NE	0.93
6	AE	0.007
7	SX	0.40
8	EF	0.002

$$(1.9) \quad VT_s = 0.03PN - 0.047 UIACF + 0.03 GE + 0.30 ATN + 0.01 NE + 0.07 AE - 0.02SX + 0.19 EF + 0.09 PCDC + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.58
2	UIACF	0.70
3	GE	0.49
4	ATN	0.03
5	NE	0.90
6	AE	0.007
7	SX	0.44
8	EF	0.06
9	PCDC	0.28

$$(2) VTs = 0.03PN - 0.042 UIACF + 0.04 GE + 0.29 ATN + 0.01 NE + 0.07 AE - 0.02SX + 0.18 EF + 0.07 PCDC + 0.46PIFT + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.58
2	UIACF	0.73
3	GE	0.49
4	ATN	0.04
5	NE	0.92
6	AE	0.007
7	SX	0.45
8	EF	0.07
9	PCDC	0.46
10	PIFT	0.66

#### 4.2 EVALUACIÓN DE ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LAS UTILIDADES.

Las utilidades es otra de las variables endógenas de nuestros modelos. La consideramos también importante ya que esta variable refleja el grado de rentabilidad o beneficios que crea una empresa, es por ello que la tomamos para determinar si la empresa sufre de estancamiento económico.

Con esta variable endógena elaboraremos diversas combinaciones de modelos que expliquen el estancamiento económico utilizando las variables exógenas que tanto se han mencionado, el proceso será de la misma manera que se realizó para la variable ventas.

Como primer punto, a continuación presentamos la ecuación a través de la cual formalizamos nuestro segundo supuesto que dice que el incremento en las utilidades de la empresa depende en gran medida del incremento en el grado de planeación y control gerencial de la empresa:

$$UT = \beta + B_1 \text{planeación} + \epsilon \text{Control} + U$$

Ahora, presentamos los resultados de las regresiones en el cuadro a continuación, cabe señalar, que de la misma manera que el cuadro anterior para las ventas, en la parte horizontal encontramos enlistadas las variables utilizadas para elaborar los modelos y en la parte vertical enlistamos el número de regresiones realizadas. El área sombreado del cuadro a continuación resalta las variables que resultaron significativas en los modelos.

El método para elaborar los modelos sigue siendo el de Mínimos Cuadrados Ordinarios. Se pretende seguir el mismo mecanismo de análisis que se aplicó para los modelos de las ventas. También se comentaran los modelos más significativos para los cuales destacamos con su respectiva ecuación seguida de su probabilidad de confianza.

**Cuadro 4.2 Evaluación del estancamiento económico a través de las utilidades.**

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10					
Nº	r2	C	Pro b	PN	Pro b	GE	Pro b	UIAC F	Pro b	AT N	Pro b	NE	Pro b	AE	Pro b	SX	Pro b	EF	Pro b	PCD C	Pro b	PIFT	Pro b	
1.1	0.029	0.407	0	0.162	0.01																			
1.2	0.063	0.361	0	0.11	0.09	0.15	0.005																	
1.3	0.077	0.384	0	0.09	0.177	0.177	0.002	-0.127	0.07															
1.4	0.107	0.392	0	0.069	0.294	0.144	0.01	-0.144	0.04	0.382	0.00													
1.5	0.128	0.393	0	0.059	0.361	0.161	0.004	0.091	0.45	0.406	0.00	-0.273	0.03											
1.6	0.135	0.352	0	0.045	0.495	0.155	0.006	0.097	0.42	0.415	0.00	-0.273	0.03	0.032	0.21									
1.7	0.14	0.383	0	0.046	0.48	0.15	0.008	0.091	0.45	0.428	0.00	-0.268	0.03	0.03	0.24	0.033	0.27							
1.8	0.188	0.395	0	0.01	0.88	0.124	0.025	0.093	0.42	0.433	0.00	-0.251	0.03	0.031	0.22	-0.029	0.318	0.281	0.04					
1.9	0.199	0.392	0	0.007	0.912	0.122	0.026	0.099	0.39	0.425	0.00	-0.244	0.04	0.029	1.18	0.026	-0.91	0.181	0.065	0.151	0.086			
2	0.2	0.394	0	0.007	0.912	0.122	0.027	0.096	0.41	0.428	0.00	-0.243	0.04	0.029	1.18	0.026	-0.91	0.184	0.062	0.166	0.099	0.032	0.757	

En el primer modelo elaborado (1.1), la variable que proponemos para medir la planeación de la empresa, el Plan de Negocios, resulta importantemente significativa para explicar el comportamiento de las Utilidades de la empresa, esto se refleja a través de su probabilidad que arroja un 99 por ciento de credibilidad, por esta razón a continuación destacamos la ecuación para este modelo.

**(1.1) UT= 0.16 PN + U**

Nº	Variable	Probabilidad
<b>1</b>	<b>PN</b>	<b>0.01</b>

El segundo modelo (1.2), podemos observar que tanto la planeación (plan de negocios PN) como el control (grado de estudios GE) de la empresa resultan variables significativas para explicar el comportamiento de las utilidades de la empresa. Con este modelo, al igual que el modelo 1.3 para el caso de la variable Ventas, podemos constatar la importancia que tiene la planeación y el control para incrementar las utilidades de la empresa, esto por el resultado de sus probabilidades mismas que resaltamos enseguida.

**(1.2)  $UT = 0.11 PN + 0.15 GE + U$**

N°	Variable	Probabilidad
<b>1</b>	<b>PN</b>	<b>0.09</b>
<b>2</b>	<b>GE</b>	<b>0.005</b>

A partir del tercer modelo (1.3), el plan de negocios deja de explicar el comportamiento de las utilidades, esto quizá se deba a que entran otras variables al modelo las cuales toman valor significativo. Por ejemplo, en esta regresión se incorpora a los modelos la otra variable que mide la planeación de la empresa, esta es el Uso que el gerente le da a la Información Administrativa, Contable y Financiera (UIACF), la cual junto con el grado de estudios (GE) resultaron significativas en este modelo, es decir, en este modelo también se resalta a través de estas dos variables la importancia del impacto que tiene la planeación y el control sobre el comportamiento de las Utilidades de la empresa. Lo anterior merece ser resaltado a través de la ecuación que a continuación se presenta, pero antes cabe señalar que los signos en la ecuación indican que entre mayor sea el grado de estudios del gerente (GE) mayor serán las Utilidades de la empresa, sin embargo el signo negativo en la segunda variable indica que entre mayor sean las utilidades menor será el uso de la información administrativa, contable y financiera (UIACF).

**(1.3)  $UT = 0.09PN + 0.17 GE - 0.12 UIACF + U$**

N°	Variable	Probabilidad
<b>1</b>	<b>PN</b>	<b>0.17</b>
<b>2</b>	<b>GE</b>	<b>0.002</b>
<b>3</b>	<b>UIACF</b>	<b>0.07</b>

En el siguiente modelo (1.4), incluye cuatro variables exógenas para explicar las utilidades, sin embargo solo tres de ellas resultaron relevantes, estas son: el grado de estudios (GE), el uso de la información administrativa, contable y financiera (UIACF), y los años que tiene el gerente en ese tipo de negocios (ATN), esto podemos verlo a través de la siguiente ecuación:

$$(1.4) \quad UT = 0.06PN + 0.14 GE - 0.14 UIACF + 0.38 ATN + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.29
2	GE	0.01
3	UIACF	0.04
4	ATN	0.00

Los siguientes tres modelos (1.5, 1.6 y 1.7), coinciden con coeficientes muy similares para las tres variables que resultaron significativas en estas regresiones, además las probabilidades de acierto son buenas para los tres casos, por tal motivo resaltamos para cada uno de estos casos la ecuación de su modelo con sus respectivas probabilidades.

Los signos de las tres ecuaciones indican que a mayor grado de estudios y experiencia del gerente (GE y ATN) y menor número de empleados (NE) de la empresa, mayor será las Utilidades obtenidas.

$$(1.5) \quad UT = 0.5PN + 0.16 GE + 0.91UIACF + 0.40 ATN - 0.27 NE + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.36
2	GE	0.004
3	UIACF	0.45
4	ATN	0.000
5	NE	0.03

$$(1.6) \quad UT = 0.04PN + 0.15 GE + 0.097UIACF + 0.41 ATN - 0.27 NE + 0.03AE + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.49
2	GE	0.006
3	UIACF	0.42
4	ATN	0.000
5	NE	0.03
6	AE	0.21

$$(1.7) \dots UT = 0.04PN + 0.15GE + 0.091UIACF + 0.42 ATN - 0.26 NE + 0.03AE - 0.03SX + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.48
2	GE	0.008
3	UIACF	0.45
4	ATN	0.000
5	NE	0.03
6	AE	0.24
7	SX	0.27

El modelo (1.8) refleja que solo la mitad de las variables propuestas explican el comportamiento de las utilidades, con ellas elaboramos nuestra siguiente ecuación:

$$(1.8) \quad UT = 0.01PN + 0.12 GE + 0.093UIACF + 0.43 ATN - 0.25 NE + 0.03AE - 0.02SX + 0.28 EF + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.88
2	GE	0.025
3	UIACF	0.42
4	ATN	0.00
5	NE	0.03
6	AE	0.22
7	SX	0.31
8	EF	0.04

Los últimos dos modelos (1.9 y 2) son los que más variables significativas tuvieron, en ambos casos las dos variables propuestas para evaluar el control de la empresa resultaron relevantes (Grado de estudios GE y Años en el tipo de Negocios ATN). Por otra parte, las otras tres variables que también resaltan en los modelos refieren al número de empleados (NE), empresa familiar (EF) y a la Participación de la empresa con Centros de Desarrollo y Competitividad (PCDC). En seguida resaltamos las ecuaciones para ambos casos.

$$(1.9) \quad UT = 0.07PN + 0.12 GE + 0.099UIACF + 0.42 ATN - 0.24 NE + 0.02AE - 0.02 + 0.18 EF + 0.16 PCDC + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.91
2	GE	0.02
3	UIACF	0.39
4	ATN	0.00
5	NE	0.04
6	AE	1.18
7	SX	-0.9
8	EF	0.06
9	PCDC	0.09

$$(2) \quad UT = 0.007PN + 0.12 GE + 0.09UIACF + 0.42 ATN - 0.24 NE + 0.02AE - 0.02SX + 0.18 EF + 0.16 PCDC - 0.03PIFT + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.91
2	GE	0.02
3	UIACF	0.41
4	ATN	0.00
5	NE	0.04
6	AE	0.25
7	SX	0.36
8	EF	0.06
9	PCDC	0.09
10	PIFT	0.75

### 4.3 EVALUACIÓN DE ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.

La Participación que tiene la empresa en el Mercado es la tercera y última variable endógena que proponemos para estos modelos. Suponemos que mayor participación de la empresa en el mercado implicaría también una mejoría gradual en su crecimiento económico, contrario a esto, la baja participación de la empresa implicaría que esta no se encuentra creciendo económicamente es decir está estancada. En el capítulo anterior resaltamos un poco más la importancia del porqué utilizar esta variable.

A través de esta variable formulamos un tercer supuesto afirma que la Participación que la empresa tenga en el Mercado (PM) depende en gran medida del grado de planeación y control que la empresa tenga. Formalizamos tal supuesto a través de la siguiente ecuación:

$$P M = \beta + B_1 p l a n e a c i ó n + \epsilon C o n t r o l + U$$

Los resultados de las regresiones para estos modelos se especifican en el cuadro que a continuación presentamos. Se utilizó el método de mínimos cuadrados ordinarios para elaborar los modelos y la mecánica funciona de la misma manera que los modelos anteriores. En la parte horizontal del cuadro tenemos enlistadas las variables utilizadas para explicar la Participación de la empresa en el Mercado junto con sus probabilidades de acierto y de manera vertical enlistamos diferentes combinaciones de modelos. Al igual que en los modelos anteriores, resaltaremos las regresiones más importantes con su respectiva ecuación.

**Cuadro 4.2.3. Evaluación del estancamiento económico a través de la Participación de la empresa en el Mercado.**

N°	r2	C	Prob	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
				PN	Prob	UIACF	Prob	GE	Prob	ATN	Prob	NE	Prob	AE	Prob	SX	Prob	EF	Prob	PCDC	Prob	PIFT	Prob
1.1	0.04	-0.04	0.6	0.35	0.00																		
1.2	0.05	-0.1	0.2	0.37	0.00	0.24	0.05																
1.3	0.15	-0.21	0.01	0.18	0.13	0.07	0.54	0.5	0.00														
1.4	0.16	-0.21	0.01	0.17	0.17	0.06	0.63	0.48	0.00	0.28	0.3												
1.5	0.16	-0.21	0.01	0.17	0.17	0.04	0.86	0.48	0.00	0.28	0.3	0	0.93										
1.6	0.16	-0.27	0.01	0.14	0.24	0.05	0.82	0.47	0.00	0.29	0.3	0	0.92	0.05	0.29								
1.7	0.16	-0.25	0.03	0.14	0.24	0.05	0.84	0.47	0.00	0.3	0.3	0	0.91	0.05	0.31	-0	0.644						
1.8	0.18	-0.23	0.04	0.1	0.43	0.05	0.83	0.43	0.00	0.31	0.2	0	0.83	0.05	0.29	-0	0.7075	0.37	0.02				
1.9	0.24	-0.24	0.03	0.08	0.48	0.08	0.73	0.42	0.00	0.27	0.3	0.1	0.72	0.04	0.34	-0	0.8763	-0.1	0.76	0.64	0.00		
2	0.24	-0.24	0.03	0.08	0.48	0.07	0.76	0.42	0.00	0.28	0.3	0.1	0.71	0.04	0.35	-0	0.8694	-0	0.81	0.68	0.00	-0.1	0.63

Al igual que en los demás casos, en el primer modelo (1.1) resultó el plan de negocios (PN) importante para explicar los cambios en la participación de la empresa en el mercado (PM), la ecuación que refiere a tal regresión es la siguiente:

$$(1.1) \quad PM = 0.35 PN + U$$

N°	Variable	Probabilidad
1	PN	0.00

Para el segundo modelo (1.2), las dos variables propuestas con las cuales medimos la planeación de la empresa (Plan de Negocios PN y el Uso de la Información Administrativa, Contable y Financiera UIACF) resultaron explicar con un grado de acierto aceptable la participación en el mercado (PM), en este modelo se destaca la importancia que tiene la acción de planear para acceder a una mayor parte del mercado. Esto podemos verlo a través de la siguiente ecuación donde también resaltamos las probabilidades de acierto para cada variable:

$$(1.2) \quad PM = 0.37 PN + 0.24 UIACF + U$$

N°	Variable	Probabilidad
1	PN	0.00
2	UIACF	0.05

En los próximos cinco modelos (1.3, 1.4, 1.5, 1.6 y 1.7), solo una variable resultó explicativa para la Participación en el Mercado (PM), esta es el Grado de Estudios (GE) que tiene el gerente de la empresa con una grado de acierto del 99 por ciento. A continuación solo representaremos una de ellas, puesto que las otras cuatro son similares y no tiene caso escribirlas todas.

**(1.3)  $PM = 0.18 PN + 0.07 UIACF + 0.5 GE + U$**

N°	Variable	Probabilidad
1	PN	0.13
2	UIACF	0.54
3	GE	0.00

Los últimos tres modelos, se componen solo de dos variables que explican la Participación en el Mercado, estas son: el Grado de Estudios (GE) y la variable de Empresa Familiar (EF) en el modelo 1.8, y el Grado de Estudios (GE) y la Participación con Centros de Desarrollo y Competitividad (PCDC) para los dos últimos casos (1.9 y 2), en seguida resaltamos sus respectivas ecuaciones acompañadas de sus probabilidades de acierto para cada una de sus variables:

**(1.8)  $PM = 0.1PN + 0.5UIACF + 0.43 GE + 0.31ATN + 0NE + 0.05AE - 0SX + 0.37 EF + U$**

N°	Variable	Probabilidad
1	PN	0.43
2	UIACF	0.83
3	GE	0.00
4	ATN	0.2
5	NE	0.83
6	AE	0.29
7	SX	0.70
8	EF	0.02

$$(1.9) PM = 0.08PN + 0.08UIACF + 0.42 GE + 0.27ATN + 0.1NE + 0.04AE - 0SX - 0.1EF + 0.64 PCDC + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.48
2	UIACF	0.73
3	GE	0.00
4	ATN	0.3
5	NE	0.72
6	AE	0.34
7	SX	0.87
8	EF	0.76
9	PCDC	0.00

$$(2) PM = 0.08PN + 0.07UIACF + 0.42 GE + 0.28ATN + 0.1NE + 0.04AE - 0SX - 0EF + 0.68 PCDC - 0.1PIFT + U$$

Nº	Variable	Probabilidad
1	PN	0.48
2	UIACF	0.76
3	GE	0.00
4	ATN	0.3
5	NE	0.71
6	AE	0.35
7	SX	0.86
8	EF	0.81
9	PCDC	0.00
10	PIFT	0.63

#### 4.4 RESULTADOS Y VALORACIÓN GLOBAL DE LAS PRUEBAS.

En el marco de los resultados econométricos se ha podido verificar la importancia que representan algunas variables para el desempeño de la microempresa. De las diez variables propuestas para intentar explicar el comportamiento para las Ventas, las Utilidades, y la Participación en el Mercado, solo ocho nos fueron útiles para explicar algunos modelos, estas son:

N°	Variable	Concepto
1	PN	Plan de Negocios
2	UIACF	Uso de la Información Administrativa, Contable y Financiera
3	GE	Grado de Estudios
4	ATN	Años en ese Tipo de Negocios
5	NE	Número de empleados
6	AE	Años de la empresa
7	EF	Empresa Familiar
8	PCDC	Participación con Centros de Desarrollo y Competitividad

De las variables que no nos sirvieron para explicar los modelos en ningún caso tenemos las siguientes:

N°	Variable	Concepto
1	SX	Sexo del Gerente
2	PIFT	Participación con Institutos de Fomento Tecnológico

De los modelos planteados, y de acuerdo con la hipótesis planteada, consideramos que fueron más útiles aquellos que explican la variable endógena involucrando tanto las variables para aproximar control como las variables para aproximar planeación. En las regresiones para explicar las ventas podemos encontrar un ejemplo de lo anterior en la ecuación 1.3, y en las regresiones para las Utilidades esto se observa en las ecuaciones 1.2, 1.3 y 1.4. Por otra parte, en las regresiones referentes a la participación de la

empresa en el mercado no obtuvimos un modelo en el cual estas dos variables coincidieran significativas para un mismo modelo.

Cabe señalar que entre los modelos elaborados, encontramos algunos que arrojaron resultados interesantes de explicar. Como por ejemplo aquellos en los que un cambio positivo en las variables endógenas implica una disminución en las variables explicativas, tal es el caso de las ecuaciones que van de la 1.3 a 2 para el caso de evaluación de estancamiento a través de Utilidades. Sin embargo, para fines de interés de esta investigación, hemos de restarle importancia a ese tipo de casos ya que como mencionamos desde el comienzo solo nos interesa demostrar que los grados de planeación y el control que la empresa maneje si influyen en el problema de estancamiento económico, puesto que en torno a este supuesto gira la hipótesis central de esta investigación.

En general, estos modelos podrían ser útiles a cualquier tipo de empresa, sobre todo aquellos en donde se resalta que tanto la planeación como el control van de la mano para conseguir mejorías en el desempeño del negocio. Sin embargo, es necesario aplicarlos con cautela puesto que quizá existan factores que no fueron incorporados en las pruebas debido a la dificultad de valorarlos o recopilarlos.

Una de las limitantes para estos modelos podría ser su aplicación al entorno socio-económico ya que hoy en día, los individuos poco se interesan en investigaciones que ayuden al desarrollo de los micronegocios. Otro aspecto que pudimos observar en estos modelos es que el grado de acierto para algunas variables no fue el esperado por tal motivo las siguientes investigaciones quizá tengan que sugerir otros parámetros más oportunos.

Como culminación en este apartado se puede decir que los modelos propuestos que resaltamos como significativos pueden revelarse como herramienta útil para la toma de decisiones dentro de las empresas, aunque su aplicación debe hacerse con cautela pues el diagnostico no abarca todas las circunstancias.

#### **4.5 CONSIDERACIONES FINALES**

Como resultado principal de esta investigación, en complemento a la teoría revisada se corrobora a través de los modelos que la hipótesis propuesta tiene considerable nivel de aceptación, es decir, que el grado de planeación y control gerencial influye significativamente sobre el desempeño de la microempresa, de tal manera que aquellos negocios que no desempeñen un óptimo nivel de estos dos elementos caerán en el problema de estancamiento económico, impidiéndoles crecer económicamente.

Consideramos que por encima de factores externos, tales como la competencia, las leyes y políticas bajo las cuales se rigen las empresas y otros mas, el adecuado funcionamiento del aspecto interno de la empresa es lo que genera más valor para lograr un negocio saludable, mismo que a su vez contribuye al desarrollo económico. Por ello, insistimos en que un verdadero cambio debe surgir en el interior de la empresa, ahí en el núcleo del negocio en donde se toman las decisiones que valen para cambiar el rumbo. Claro está que no podemos hacer frente al exterior si antes no identificamos las herramientas, por así decir, o virtudes con que cuenta la empresa, hace falta ordenar el interior del negocio mismos que en su mayoría son todo un caos y sobre todo para muchos casos será necesario que el empresario invierta cierta parte de su tiempo para prepararse y adquirir los conocimientos que lo lleven a tomar decisiones de calidad.

Lamentablemente, la realidad para la mayoría las microempresas chetumaleñas no es favorable, por tanto, si se desea una mejoría global en este tipo de entidades se sugiere hacer lo siguiente: Primeramente toca estudiar la situación, que todos los involucrados hagan consciencia acerca de lo que están haciendo mal, de igual manera, cada empresario se debe la tarea de enfocar sus objetivos hacia un panorama más claro, mejor definido, y por otra parte decidir acerca del rumbo por el cual desea llevar su empresa. Para tales objetivos es necesario idear un plan y establecer las metas, para lograrlo, hay que determinar la estrategia que mejor convenga buscando las alternativas más adecuadas. Y finalmente pasar a la acción procurando llevar un adecuado control gerencial en la empresa.

Cabe señalar que si el empresario no posee los conocimientos o la experiencia suficiente para llevar a su empresa hacia el crecimiento y mejora económica hoy en día puede

acceder al servicio, es decir, consultar a los expertos, como por ejemplo los asesores financieros que orienten a mejorar la salud y el desempeño de la microempresa. Una buena opción sería consultar a los que forman parte del Cuerpo Académico de Economía Financiera y Negocios de la universidad de Quintana Roo.

Si promovemos y ayudamos a cada una de estas pequeñas células a crecer económicamente podremos alcanzar un nivel de desarrollo económico favorable en el área. Por lo que no estaría de más que el Estado promoviera acciones de facilitación de recursos para la operación y promoción de estas entidades. Es obvio que tanto al empresario como al Estado conviene crezcan económicamente y se desarrollen este tipo de entidades ya que son las que abarcan la mayor parte del sector en la economía.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

1. PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, Antonio Saldívar. México: Editorial Trillas, 2da Edición, 1990.
2. ECONOMIA Y DIRECCION FINANCIERA DE LA EMPRESA, Juan José Duran Herrera, Madrid: Pirámide, 1ra edición, 1992.
3. EN BUSCA DEL CRECIMIENTO, CINCO ALTERNATIVAS ÚTILES Y EXITOSAS, ESCOJA LA ADECUADA PARA SU COMPAÑÍA, Robert M. Tomasko, Barcelona, México: Paidós, 1ra edición, 1998.
4. LAS REGLAS DEL JUEGO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, Salo Grabinsky, Tecamachalco, México: Del verbo emprender, 1ra edición, 2000.
5. DIRECCIÓN DE MARKETING, Philip Kotler. México: Pearson educación, 2da edición, 2001.
6. EL DESARROLLO ECONÓMICO: ANÁLISIS Y POLÍTICA, Raymond Barre. México: Fondo de Cultura Económica, 1ra edición, 2007.
7. LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS, Colin Barrow. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1ra edición, 1996.
8. MI TIENDA EN EL NUEVO MILENIO, Salo Grabinsky, Tecamachalco, México: Del verbo emprender, 2da edición, 1992.
9. EMPLEO PARA TODOS, EL RETO Y LOS CAMINOS. Saúl Trejo Reyes, México: Fondo de cultura Económica, 1ra edición 1988.
10. FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, Madrid España: Mc Graw Hill, 1ra edición 1994.
11. EMPRESAS, MERCADOS Y JERARQUÍAS, LA PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN, Glen R. Carroll y David J. Teece, New York, USA: Oxford University, 1ra edición 1999.
12. LA GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA:  
Link: <http://www.economia48.com/spa/d/mercado/mercado.htm>  
Fecha de Consulta: 16 Octubre 2011
13. *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA*  
Link: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)  
Fecha de consulta: 03 Octubre 2011
14. *SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL*

Link: [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Fecha de consulta: 3 noviembre 2011

15. (EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Joaquín Gómez Morfín. Editorial Diana, México, 1ra Edición, Enero De 1988.
16. ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EMPRESARIAL. Francisco Javier Laris Casillas. México, editorial Trillas, 3ra edición, 1985.
17. MERCADOS FINANCIEROS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Mark Grinblatt y Sheridan Titman, Editorial Mc Graw Hill, México, 2da Edición, 2003.
18. LAS FINANZAS DE LA EMPRESA: INFORMACIÓN, ANÁLISIS, RECURSOS Y PLANEACIÓN, Joaquín Moreno Fernández, México: grupo editorial patria, 2da edición. 2007.
19. LA EXPERIENCIA EMPRENDEDORA, W. Gibb Dyer, México: Del verbo emprender, 1ra edición, 1992
20. MICROEMPRESA Y POBREZA, FINANCIAMIENTO Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.  
Autor: Nora C. Ampudia Márquez. Revista numero 355. 14 páginas. Noviembre-diciembre, 2008. Link: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/355/09Nora.pdf>;

Fecha de consulta: 26 septiembre 2011

21. LA ADMINISTRACION FINANCIERA: UNA UTOPIA EN LAS MICROEMPRESAS.  
Autor: Gladys Yaneth Mariño Becerra; Inelia Medina Sandoval.  
Nombre de revista: Criterio Libre  
Volumen: Vol. 7, N ° 11, Bogotá Colombia; Paginas:123-144; Año: julio-diciembre 2009  
Link: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art05.pdf>

Fecha de consulta: 03 octubre 2011

22. GESTIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Josefa D. Martin Santana, M<sup>a</sup> Katiuska Cabrera Suarez

Año: Mayo del 2007.

Datos extras: Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad las palmas de Gran Canarias

Link: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/715.pdf>

Fecha de consulta: 03 octubre 2011

23. LA PEQUEÑA EMPRESA: CONDENADA A DESAPARECER CON LA GLOBALIZACION

Autor: Pedro Pichón Angulo

Año: sin año

Link:

[http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/\\_pdf/pequena-empresa-globalizacion.pdf](http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/_pdf/pequena-empresa-globalizacion.pdf)

Fecha de consulta: lunes 03/oct/2011

24. ESTUDIO REGIONAL SOBRE FACTORES DE ÉXITO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

Autor: Patricia Camacho, Christian Marlín y Carlos Zambrano.

Paginas: 47 paginas

Año: Julio 2005

Link: [http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_EST\\_EMARS.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_EST_EMARS.pdf)

Fecha de consulta: 26 septiembre 2011

25. MERCADOTECNIA DE LA MICROEMPRESA.

Autor: Phil Bartle.

Año: 2007

Link: <http://www.scn.org/mpfc/modules/mic-mrks.htm>

Fecha consulta: 18 noviembre 2011

26. EL CONTROL ADMINISTRATIVO. SU IMPORTANCIA.

Autor: Juan Carlos Valda.

Fecha publicación: marzo 10, 2010

Link: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

Fecha consulta: 4 diciembre 2011

27. CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN LA GERENCIA PUBLICA.

Autor: Héctor Sanín Ángel

Año: agosto de 1999

Lugar: Santiago de Chile

Dato adicional: Manuales del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES-

Link: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>

Fecha consulta: 20 enero 2012

28. PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Autor: Rodolfo Caldera Mejía.

Año: Diciembre 2004

Lugar: Managua, Nicaragua

Link: [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_002.pdf](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf)

Fecha consulta: 11 Enero 2012

29. SIN PLANEACION, EMPRESAS EN MEXICO.

AUTOR: Omar Becerril

Año: 25 oct 2007

Publicado en: "El empresario.mx, creemos en tu negocio"

Link: <http://elempresario.mx/actualidad/planeacion-empresas-mexico>

Fecha consulta: 25 noviembre 2011

30. PLANIFICACIÓN PARA EMPRESAS CON ERP (Enterprise Resource Planning)

Autor: Rodrigo Valenzuela.

Artículo Publicado en : CIMATIC, Soluciones de software empresarial para mejorar su negocio.

Año: 2008

Link: [www.cimatic.com.mx](http://www.cimatic.com.mx) > [Artículos de Colaboradores](#)

Fecha consulta: 11 enero 2012

31. PLANEACIÓN.

Autor: Nacional Financiera, S.N.C.

Año:2011

Publicado a través de : Instituto Pyme

Link:

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3535/Planeaci%C3%B3n->

Fecha consulta: 21 septiembre 2011

32. SIN PLANEACIÓN, LAS EMPRESAS MEXICANAS

AUTOR: Luis Carriles

Año: 18 noviembre 2008

Publicado a través de: Milenio On line

Link: <http://impreso.milenio.com/node/8073469>

Fecha consulta: 8 Enero 2012

33. [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_econ%C3%B3mico](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_econ%C3%B3mico)

Concepto Desarrollo Económico

Consultado: 30 marzo 2012

34. CRECIMIENTO ECONOMICO Y DESARROLLO.

Autor: Paloma, Maeztu y Gallardo.

Año: Septiembre 2005

Link: <http://www.ecobachillerato.com/temaseco/temas/tema13desarrollo.pdf>

Fecha consulta: 30 Marzo 2012

35. DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.

Autor: Juan Luis Carreras M.

Año: Noviembre 2008

Link: <http://www.slideshare.net/jotaelece/desarrollo-y-crecimiento-econmico-presentation>

Fecha consulta: 30 Marzo 2012

36. HISTORIA ECONOMICA MUNDIAL, Rondo Cameron

1ra Ed. Alianza Universidad Textos; Madrid 1998.

Link : <http://www.zonaeconomica.com/crecimiento-desarrollo>

Fecha consulta: febrero 2012

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Diciembre 2004

Link: [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r2605.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r2605.DOC)

Fecha consulta: 04 Enero 2012

## 6. ANEXOS

A manera de anexos en seguida presentamos para cada una de las variables los modelos econométricos que obtuvieron los resultados menos significativos.

### 6.1 EVALUACIÓN DEL ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LAS VENTAS:

#### (Modelo 1.1)

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:16				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,161105	0,064552	2,495727	0,0133
C	0,361053	0,038898	9,282095	0
R-squared	0,027655	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,023215	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,194279	Akaike info criterion		-0,430031
Sum squared resid	8,266034	Schwarz criterion		-0,399279
Log likelihood	49,51845	F-statistic		6,228655
Durbin-Watson stat	1,696959	Prob(F-statistic)		0,013308

**(Modelo 1.2)**

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:17				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,158959	0,064984	2,446137	0,0152
UIACF	-0,022613	0,065812	-0,343597	0,7315
C	0,367179	0,04286	8,56695	0
R-squared	0,028181	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,019265	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,194672	Akaike info criterion		-
Sum squared resid	8,26156	Schwarz criterion		0,421523
Log likelihood	49,57828	F-		-
Durbin-Watson stat	1,696894	statistic		0,375394
		Prob(F-statistic)		3,160815
				0,044341

**(Modelo 1.3)**

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:17				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,119791	0,06809	1,759297	0,0799
UIACF	-0,056602	0,068047	-0,831818	0,4064
GE	0,105439	0,057635	1,829422	0,0687
C	0,343827	0,044501	7,726259	0
R-squared	0,042942	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,029711	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,193632	Akaike info criterion		-
Sum squared resid	8,136077	Schwarz criterion		0,427778
Log likelihood	51,26951	F-		-
Durbin-Watson stat	1,725713	statistic		0,366273
		Prob(F-statistic)		3,24549
				0,022845

**(Modelo 1.4)**

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:18				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,104495	0,068236	1,531373	0,1271
UIACF	-0,071019	0,068136	-1,042321	0,2984
GE	0,082415	0,058685	1,404357	0,1616
ATN	0,27187	0,148373	1,832344	0,0683
C	0,349541	0,044371	7,877684	0
R-squared	0,057591	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,040138	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,192589	Akaike info criterion		-0,434153
Sum squared resid	8,011547	Schwarz criterion		-0,357271
Log likelihood	52,9739	F-statistic		3,299933
Durbin-Watson stat	1,714122	Prob(F-statistic)		0,011924

**(Modelo 1.5)**

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:19				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,104109	0,068536	1,519036	0,1302
UIACF	-0,061618	0,127415	-0,483601	0,6292
GE	0,0831	0,05934	1,400401	0,1628
ATN	0,272866	0,149151	1,829465	0,0687
NE	-0,011301	0,129308	-0,087398	0,9304
C	0,349579	0,044475	7,860046	0
R-squared	0,057624	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,035708	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,193033	Akaike info criterion		-0,425139
Sum squared resid	8,011262	Schwarz criterion		-0,332881
Log likelihood	52,97783	F-statistic		2,629346
Durbin-Watson	1,713898	Prob(F-statistic)		0,024838

(Modelo 1.6)

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:19				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,071496	0,068561	1,0428	0,2982
UIACF	-0,047842	0,125629	-0,380824	0,7037
GE	0,068484	0,058704	1,166604	0,2447
ATN	0,292345	0,147113	1,987209	0,0482
NE	-0,00988	0,127394	-0,077552	0,9383
AE	0,073146	0,026685	2,741041	0,0066
C	0,255378	0,055686	4,586021	0
R-squared	0,089588	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,064062	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,190174	Akaike info criterion		-0,450596
Sum squared resid	7,739535	Schwarz criterion		-0,342961
Log likelihood	56,79081	F-statistic		3,509717
Durbin-Watson stat	1,819801	Prob(F-statistic)		0,002478

(Modelo 1.7)

Dependent Variable: VT		Date:	01/22/11	
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,072595	0,068594	1,058325	0,2911
UIACF	-0,053084	0,125797	-0,421982	0,6735
GE	0,064839	0,058855	1,101682	0,2718
ATN	0,303772	0,147677	2,057009	0,0409
NE	-0,005424	0,127526	-0,04253	0,9661
AE	0,071162	0,02678	2,657301	0,0085
SX	-0,029275	0,031574	-0,927207	0,3549
C	0,282269	0,062802	4,494585	0
R-squared	0,093247	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,063448	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,190236	Akaike info criterion		-0,445574
Sum squared resid	7,708423	Schwarz criterion		-0,322563
Log likelihood	57,23591	F-static		3,129173
Durbin-Watson	1,819094	Prob(F-statistic)		0,003637

(Modelo 1.8)

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:21				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,038885	0,068132	0,570732	0,5688
UIACF	-0,050817	0,123344	-0,411999	0,6808
GE	0,040468	0,058241	0,694833	0,4879
ATN	0,308393	0,144802	2,12976	0,0343
NE	0,009805	0,125134	0,078354	0,9376
AE	0,071961	0,026258	2,7405	0,0067
SX	-0,025648	0,03098	-0,827909	0,4087
EF	0,258835	0,08369	3,092796	0,0022
C	0,29373	0,061688	4,761582	0
R-squared	0,132394	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,099654	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,186523	Akaike info criterion		-0,480656
Sum squared resid	7,375636	Schwarz criterion		-0,342269
Log likelihood	62,11244	F-statistic		4,043804
Durbin-Watson stat	1,822685	Prob(F-statistic)		0,000171

(Modelo 1.9)

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:22				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,03695	0,068132	0,542327	0,5882
UIACF	-0,046705	0,123359	-0,378613	0,7054
GE	0,039394	0,058229	0,676532	0,4994
ATN	0,303006	0,144838	2,092039	0,0376
NE	0,014665	0,125171	0,11716	0,9068
AE	0,070991	0,026265	2,70293	0,0074
SX	-0,023684	0,031023	-0,763443	0,4461
EF	0,192801	0,103874	1,856094	0,0648
PCDC	0,099942	0,093185	1,072517	0,2847
C	0,292089	0,061685	4,735203	0
R-squared	0,137098	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,100292	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,186457	Akaike info criterion		-0,477043
Sum squared resid	7,335645	Schwarz criterion		-0,32328
Log likelihood	62,71321	F-statistic		3,724851
Durbin-Watson stat	1,830796	Prob(F-statistic)		0,000232

(Modelo 2)

Dependent Variable: VT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:22				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,036973	0,068263	0,54162	0,5887
UIACF	-0,041778	0,12411	-0,336621	0,7367
GE	0,039805	0,058349	0,68219	0,4959
ATN	0,297965	0,145574	2,046826	0,0419
NE	0,012649	0,125497	0,100794	0,9198
AE	0,071387	0,026331	2,711191	0,0073
SX	-0,023431	0,031088	-0,753693	0,4519
EF	0,187519	0,104774	1,789747	0,0749
PCDC	0,077417	0,106657	0,725853	0,4687
PIFT	0,048194	0,110323	0,436846	0,6627
C	0,290243	0,061948	4,685303	0
R-squared	0,137881	Mean dependent var		0,452489
Adjusted R-squared	0,096828	S.D. dependent var		0,196574
S.E. of regression	0,186815	Akaike info criterion		-0,468901
Sum squared resid	7,328984	Schwarz criterion		-0,299762
Log likelihood	62,81358	F-statistic		3,358594
Durbin-Watson stat	1,821338	Prob(F-statistic)		0,000442

**6.2 EVALUACIÓN DEL ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LAS UTILIDADES:**

**(Modelo 1.1)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 18:28				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,161551	0,06281	2,572063	0,0108
C	0,40718	0,037848	10,75834	0
R-squared	0,029322	Mean dependent var		0,498869
Adjusted R-squared	0,02489	S.D. dependent var		0,191433
S.E. of regression	0,189035	Akaike info criterion		-0,484758
Sum squared resid	7,825816	Schwarz criterion		-0,454005
Log likelihood	55,56576	F-statistic		6,615508
Durbin-Watson stat	1,314379	Prob(F-statistic)		0,010771

**(Modelo 1.2)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 18:35				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,110495	0,064457	1,714245	0,0879
GE	0,149778	0,053296	2,810319	0,0054
C	0,360929	0,040738	8,8598	0
R-squared	0,063259	Mean dependent var		0,498869
Adjusted R-squared	0,054665	S.D. dependent var		0,191433
S.E. of regression	0,186127	Akaike info criterion		-0,511296
Sum squared resid	7,552208	Schwarz criterion		-0,465167
Log likelihood	59,49824	F-statistic		7,360887
Durbin-Watson stat	1,3201	Prob(F-statistic)		0,000806

**(Modelo 1.3)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 18:33				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.090233	0.065122	1.385603	0.1673
GE	0.176748	0.055122	3.206487	0.0015
UIACF	-0.116621	0.06508	-1.791965	0.0745
C	0.384191	0.042561	9.026876	0
R-squared	0.076919	Mean dependent var		0.498869
Adjusted R-squared	0.064157	S.D. dependent var		0.191433
S.E. of regression	0.18519	Akaike info criterion		0.516936
Sum squared resid	7.442082	Schwarz criterion		0.455431
Log likelihood	61.12142	F-statistic		6.027411
Durbin-Watson stat	1.355387	Prob(F-statistic)		0.000583

**(Modelo 1.4)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:42				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,068719	0,064669	1,062638	0,2891
GE	0,144367	0,055617	2,595722	0,0101
UIACF	-0,136897	0,064574	-2,120021	0,0351
ATN	0,38237	0,140616	2,719258	0,0071
C	0,392228	0,042051	9,327372	0
R-squared	0,107473	Mean dependent var		0,498869
Adjusted R-squared	0,090944	S.D. dependent var		0,191433
S.E. of regression	0,18252	Akaike info criterion		-0,541546
Sum squared resid	7,195748	Schwarz criterion		-0,464665
Log likelihood	64,84088	F-statistic		6,502356
Durbin-Watson stat	1,324923	Prob(F-statistic)		0,000059

**(Modelo 1.5)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:42				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,059374	0,064198	0,924862	0,3561
GE	0,160933	0,055584	2,895324	0,0042
UIACF	0,090567	0,11935	0,758836	0,4488
ATN	0,406465	0,139709	2,909361	0,004
NE	-0,273437	0,121122	-2,257524	0,025
C	0,393144	0,04166	9,436947	0
R-squared	0,12814	Mean dependent var		0,498869
Adjusted R-squared	R-0,107864	S.D. dependent var		0,191433
S.E. of regression	0,180814	Akaike info criterion		-0,555924
Sum squared resid	7,029128	Schwarz criterion		-0,463667
Log likelihood	67,42964	F-statistic		6,319821
Durbin-Watson stat	1,366387	Prob(F-statistic)		0,000017

**(Modelo 1.6)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:43				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.045147	0.065098	0.693519	0.4887
GE	0.154557	0.055739	2.77289	0.006
UIACF	0.096577	0.119283	0.809642	0.419
ATN	0.414962	0.139682	2.970757	0.0033
NE	-0.272817	0.120959	-2.255452	0.0251
AE	0.031909	0.025337	1.259375	0.2093
C	0.35205	0.052873	6.658339	0
R-squared	0.134554	Mean dependent var		0.498869
Adjusted R-squared	0.110289	S.D. dependent var		0.191433
S.E. of regression	0.180568	Akaike info criterion		-0.554259
Sum squared resid	6.977416	Schwarz criterion		-0.446624
Log likelihood	68.24557	F-statistic		5.54521
Durbin-Watson stat	1.411059	Prob(F-statistic)		0.000023

**(Modelo 1.7)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:44				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.046392	0.065073	0.71291	0.4767
GE	0.150428	0.055834	2.694207	0.0076
UIACF	0.090639	0.119341	0.759502	0.4484
ATN	0.427906	0.140098	3.054343	0.0025
NE	-0.26777	0.120981	-2.21332	0.0279
AE	0.029662	0.025405	1.167562	0.2443
SX	-0.033159	0.029953	-1.107036	0.2695
C	0.382508	0.059579	6.420191	0
R-squared	0.139505	Mean dependent var		0.498869
Adjusted R-squared	0.111225	S.D. dependent var		0.191433
S.E. of regression	0.180473	Akaike info criterion		-0.550946
Sum squared resid	6.9375	Schwarz criterion		-0.427936
Log likelihood	68.87953	F-statistic		4.933122
Durbin-Watson stat	1.404991	Prob(F-statistic)		0.000035

**(Modelo 1.8)**

Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:45				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,00985	0,064188	0,153453	0,8782
GE	0,124009	0,05487	2,260069	0,0248
UIACF	0,093096	0,116204	0,801151	0,4239
ATN	0,432915	0,13642	3,173409	0,0017
NE	-0,251262	0,11789	-2,131325	0,0342
AE	0,030528	0,024738	1,234057	0,2185
SX	-0,029228	0,029186	-1,001413	0,3178
EF	0,280584	0,078845	3,558666	0,0005
C	0,394932	0,058117	6,795511	0
R-squared	0,18801	Mean dependent var		0,498869
Adjusted R-squared	0,157369	S.D. dependent var		0,191433
S.E. of regression	0,175725	Akaike info criterion		-0,599916
Sum squared resid	6,54644	Schwarz criterion		-0,46153
Log likelihood	75,29075	F-statistic		6,135869
Durbin-Watson stat	1,392544	Prob(F-statistic)		0

**(Modelo 1.9)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:47				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.006927	0.063913	0.108388	0.9138
GE	0.122388	0.054623	2.240575	0.0261
UIACF	0.099306	0.11572	0.85815	0.3918
ATN	0.424781	0.135869	3.126409	0.002
NE	-0.243923	0.11742	-2.07735	0.039
AE	0.029064	0.024638	1.17965	0.2395
SX	-0.026262	0.029102	-0.90241	0.3679
EF	0.180872	0.097442	1.856207	0.0648
PCDC	0.150911	0.087415	1.726386	0.0857
C	0.392454	0.057865	6.782259	0
R-squared	0.19932	Mean dependent var		0.498869
Adjusted R-squared	0.165167	S.D. dependent var		0.191433
S.E. of regression	0.17491	Akaike info criterion		-0.604893
Sum squared resid	6.455258	Schwarz criterion		-0.45113
Log likelihood	76.84066	F-statistic		5.836212
Durbin-Watson stat	1.383557	Prob(F-statistic)		0
Durbin-Watson stat	1.87354	Prob(F-statistic)		0

**(Modelo 2)**

Dependent Variable: UT				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:47				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.006912	0.06405	0.107918	0.9142
GE	0.122114	0.054748	2.230476	0.0268
UIACF	0.09602	0.116451	0.824556	0.4106
ATN	0.428141	0.13659	3.134496	0.002
NE	-0.242579	0.117752	-2.060081	0.0406
AE	0.0288	0.024706	1.165729	0.245
SX	-0.026431	0.029169	-0.906111	0.3659
EF	0.184394	0.098308	1.875675	0.0621
PCDC	0.165929	0.100075	1.658058	0.0988
PIFT	-0.032133	0.103515	-0.310415	0.7566
C	0.393685	0.058125	6.773131	0
R-squared	0.199687	Mean dependent var		0.498869
Adjusted R-squared	0.161577	S.D. dependent var		0.191433
S.E. of regression	0.175286	Akaike info criterion		-0.596302
Sum squared resid	6.452298	Schwarz criterion		-0.427162
Log likelihood	76.89135	F-statistic		5.239732
Durbin-Watson stat	1.385468	Prob(F-statistic)		0.000001

### 6.3 EVALUACIÓN DEL ESTANCAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

**(Modelo 1.1)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:29				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.346189	0.119593	2.894733	0.0042
C	-0.038109	0.072064	0.528818	0.5975
R-squared	0.036852	Mean dependent var		0.158371
Adjusted R-squared	0.032454	S.D. dependent var		0.365917
S.E. of regression	0.359931	Akaike info criterion		0.803197
Sum squared resid	28.37145	Schwarz criterion		0.83395
Log likelihood	-86.75331	F-statistic		8.379478
Durbin-Watson stat	1.71134	Prob(F-statistic)		0.004179

**(Modelo 1.2)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:29				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,368558	0,119388	3,087051	0,0023
UIACF	0,235684	0,120911	1,949233	0,0526
C	-0,101951	0,078742	-1,294737	0,1968
R-squared	0,053351	Mean dependent var		0,158371
Adjusted R-squared	0,044667	S.D. dependent var		0,365917
S.E. of regression	0,357652	Akaike info criterion		0,794968
Sum squared resid	27,88544	Schwarz criterion		0,841097
Log likelihood	-84,844	F-statistic		6,143051
Durbin-Watson stat	1,678043	Prob(F-statistic)		0,002538

**(Modelo 1.3)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:31				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,181386	0,119405	1,519087	0,1302
UIACF	0,073258	0,119328	0,61392	0,5399
GE	0,503862	0,10107	4,985285	0
C	-0,213543	0,078038	-2,736405	0,0067
R-squared	0,15063	Mean dependent var		0,158371
Adjusted R-squared	0,138888	S.D. dependent var		0,365917
S.E. of regression	0,339557	Akaike info criterion		0,695585
Sum squared resid	25,0199	Schwarz criterion		0,75709
		F-		
Log likelihood	-72,86215	statistic		12,82783
Durbin-Watson stat	1,783236	Prob(F-statistic)		0

**(Modelo 1.4)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:31				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.165607	0.120267	1.376998	0.1699
UIACF	0.058386	0.12009	0.486185	0.6273
GE	0.480112	0.103434	4.641743	0
ATN	0.280447	0.261508	1.072421	0.2847
C	-0.207649	0.078204	-2.655212	0.0085
		Mean dependent var		
R-squared	0.155129			0.158371
Adjusted R-squared	0.139483	S.D. dependent var		0.365917
S.E. of regression	0.33944	Akaike info criterion		0.699325
Sum squared resid	24.88739	Schwarz criterion		0.776206
		F-		
Log likelihood	-72.27536	statistic		9.915046
Durbin-Watson stat	1.785112	Prob(F-statistic)		0

(Modelo 1.5)

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:32				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.166324	0.120795	1.376911	0.17
UIACF	0.040934	0.22457	0.182277	0.8555
GE	0.478841	0.104587	4.578389	0
ATN	0.278599	0.262879	1.059798	0.2904
NE	0.020979	0.227906	0.092052	0.9267
C	-0.207719	0.078388	-2.649882	0.0087
R-squared	0.155162	Mean dependent var		0.158371
Adjusted R-squared	0.135514	S.D. dependent var		0.365917
S.E. of regression	0.340222	Akaike criterion	info	0.708335
Sum squared resid	24.88641	Schwarz criterion		0.800593
Log likelihood	-72.271	F-statistic		7.897321
Durbin-Watson stat	1.784082	Prob(F-statistic)		0.000001

(Modelo 1.6)

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:33				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.143644	0.122617	1.171481	0.2427
UIACF	0.050514	0.224679	0.224828	0.8223
GE	0.468677	0.104988	4.464092	0
ATN	0.292145	0.263103	1.110382	0.2681
NE	0.021968	0.227835	0.096419	0.9233
AE	0.050868	0.047725	1.065846	0.2877
C	-0.273229	0.099591	2.743498	0.0066
R-squared	0.159623	Mean dependent var		0.158371
Adjusted R-squared	0.136061	S.D. dependent var		0.365917
S.E. of regression	0.340114	Akaike criterion	info	0.71209
Sum squared resid	24.755	Schwarz criterion		0.819724
Log likelihood	-71.68596	F-statistic		6.774602
Durbin-Watson stat	1.787429	Prob(F-statistic)		0.000001

**(Modelo 1.7)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:34				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0.144627	0.122861	1.177151	0.2404
UIACF	0.045828	0.22532	0.203391	0.839
GE	0.465418	0.105417	4.415023	0
ATN	0.302361	0.26451	1.143098	0.2543
NE	0.025951	0.228417	0.113614	0.9097
AE	0.049094	0.047966	1.023511	0.3072
SX	-0.026172	0.056553	-0.462787	0.644
C	-0.249189	0.112487	-2.21526	0.0278
R-squared	0.160467	Mean dependent var	0.158371	
Adjusted R-squared	0.132877	S.D. dependent var	0.365917	
S.E. of regression	0.34074	Akaike info criterion	0.720135	
Sum squared resid	24.73013	Schwarz criterion	0.843145	
Log likelihood	-71.57491	F-statistic	5.816075	
Durbin-Watson stat	1.785263	Prob(F-statistic)	0.000003	

**(Modelo 1.8)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:34				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,096736	0,123052	0,786143	0,4327
UIACF	0,049048	0,222767	0,220177	0,8259
GE	0,430794	0,105188	4,095486	0,0001
ATN	0,308925	0,261522	1,181261	0,2388
NE	0,047586	0,226	0,210559	0,8334
AE	0,050229	0,047424	1,059147	0,2907
SX	-0,021019	0,055951	-0,375667	0,7075
EF	0,367724	0,151149	2,432853	0,0158
C	-0,232906	0,111412	-2,090495	0,0378
R-squared	0,183269	Mean dependent var	0,158371	
Adjusted R-squared	0,152449	S.D. dependent var	0,365917	

S.E. of regression	0,336873	Akaike info criterion	0,701649
Sum squared resid	24,05845	Schwarz criterion	0,840035
Log likelihood	-68,53217	F-statistic	5,946433
Durbin-Watson stat	1,809385	Prob(F-statistic)	0,000001

**(Modelo 1.9)**

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:35				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,084357	0,119117	0,708185	0,4796
UIACF	0,075349	0,215672	0,349367	0,7272
GE	0,423925	0,101804	4,164147	0
ATN	0,274469	0,253223	1,083902	0,2796
NE	0,078674	0,21884	0,359502	0,7196
AE	0,044028	0,045919	0,958811	0,3388
SX	-0,008456	0,054238	-0,155904	0,8763
EF	-0,05464	0,181606	-0,300871	0,7638
PCDC	0,63924	0,162918	3,923704	0,0001
C	-0,243401	0,107845	-2,256956	0,025
R-squared	0,238809	Mean dependent var	0,158371	
Adjusted R-squared	0,206341	S.D. dependent var	0,365917	
S.E. of regression	0,325987	Akaike info criterion	0,640273	
Sum squared resid	22,42242	Schwarz criterion	0,794036	
Log likelihood	-60,75019	F-statistic	7,35524	
Durbin-Watson stat	1,904326	Prob(F-statistic)	0	

(Modelo 2)

Dependent Variable: PM				
Method: Least Squares				
Date: 01/22/11 Time: 19:36				
Sample: 1 221				
Included observations: 221				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PN	0,084313	0,119334	0,706527	0,4806
UIACF	0,06582	0,216963	0,303371	0,7619
GE	0,42313	0,102002	4,148243	0
ATN	0,284217	0,254485	1,116833	0,2653
NE	0,082572	0,219387	0,376375	0,707
AE	0,043261	0,04603	0,939852	0,3484
SX	-0,008946	0,054346	-0,164611	0,8694
EF	-0,044426	0,18316	-0,242554	0,8086
PCDC	0,6828	0,186452	3,662074	0,0003
PIFT	-0,093199	0,192861	-0,483243	0,6294
C	-0,239831	0,108294	-2,214637	0,0279
R-squared	0,239654	Mean dependent var		0,158371
Adjusted R-squared	0,203448	S.D. dependent var		0,365917
S.E. of regression	0,32658	Akaike info criterion		0,648212
Sum squared resid	22,39751	Schwarz criterion		0,817351
Log likelihood	-60,62738	F-statistic		6,619022
Durbin-Watson stat	1,905032	Prob(F-statistic)		0

6.4 CUESTIONARIO APLICADO A LOS MIPYME, DEL CUAL SE TOMÓ LA BASE DE DATOS PARA ESTA INVESTIGACIÓN



### Cuestionario MiPyME

Número de cuestionario	
Clave del encuestador	
Fecha	

Le agradecemos su participación al responder este cuestionario, que forma parte de la investigación llevada a cabo por la Universidad de Quintana Roo, a través de profesores investigadores integrantes del Cuerpo Académico de Economía Financiera y Neocóicos.

**I. Identificación de la Empresa**

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico \_\_\_\_\_

A continuación marque con una x (sí/no), o conteste las preguntas, según corresponda:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?	Años
2. Estructura jurídica de la empresa:	(1) persona física (2) persona moral (si es sociedad pase a pregunta 4)
3. Régimen fiscal:	(1) Pequeños (2) Intermedio (3) General
4. ¿Cuenta con un establecimiento mercantil?	(1) No (2) Sí, de qué tipo: _____
5. La empresa ¿es una franquicia?	(1) No (2) Sí
6. La empresa ¿es familiar? (una familia o grupo familiar tiene invertido más del 50% del capital de la empresa)	(1) No (2) Sí
7. Señale el número de empleados:	(1) Fijos (2) Eventuales (3) Familiares fijos (4) Familiares eventuales
8. Tipo de ventas:	(1) Al menudeo (2) Al mayoreo (3) Ambas
9. Monto aproximado anual de ventas:	(1) hasta 4 millones (2) 4.01 a 100 millones (3) 100.01 a 250 millones
10. Describa cuál es la principal actividad del negocio:	(1) Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza (2) Construcción (3) Industria manufacturera (4) Comercio al por mayor (5) Comercio al por menor (6) Transportes, correos y almacenamiento (7) Información en medios masivos (8) Servicios financieros y de seguros (9) Servicios profesionales, científicos y técnicos (10) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación (11) Servicios educativos (12) Servicios de salud y de asistencia social (13) Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos (14) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (15) Otros servicios excepto actividades del Gobierno.

**II. Información General**

A continuación conteste las siguientes preguntas:

11. Edad del director/gerente/propietario.	Años
12. Sexo del director/gerente/propietario.	(1) Mujer (2) Hombre
13. ¿Ha sido propietario de otro negocio antes?	(1) No (2) Sí
14. En caso afirmativo, ¿cuántos negocios ha tenido además del actual?	
15. En caso afirmativo, ¿Aún opera?	(1) No (2) Sí
16. En caso de haber cerrado, indique la razón:	(1) Mala gestión (2) Falta de recursos (3) Cambio de giro (4) Término del ciclo de vida (5) Competencia excesiva
17. Número de años que lleva el propietario en este tipo de negocio:	Años
18. Favor de marcar una de las siguientes opciones en relación con el propietario:	(1) Fundó el negocio (2) Fue co-fundador del negocio (3) Compró el negocio (4) Lo heredó
19. En caso de haber heredado el negocio, indique en qué generación se encuentra:	(1) Primera generación (2) Segunda generación (3) Tercera generación (4) Sucesivas
20. Señale el origen del capital del negocio.	(1) Mexicano (2) Extranjero (3) Mixto
21. Dadas las condiciones actuales del negocio ¿considera que el negocio es rentable? ¿Por qué?	(1) No (2) Sí
22. Número de socios del negocio:	
23. ¿Algunos familiares o socios participan en las operaciones diarias del negocio?	(1) No (2) Sí
24. Del total de socios, ¿Cuántos participan?	
25. Del total de familiares, ¿Cuántos participan?	
26. ¿Existe algún documento que especifique las responsabilidades de	(1) No (2) Sí

Hoja 1 de 5

27. ¿Existe relación familiar con director/gerente/propietario?	(1) No (2) Si
28. Señale en que área tiene más experiencia el director/gerente/propietario.:	(1) Ventas (2) Mercadotecnia. (3) Producción (4) Administración general. (5) Ingeniería (6) Contabilidad/finanzas. (7) Derecho (8) Recursos humanos. (9) Educación (10) Otra (especificar).
29. Señale el grado de escolaridad del director/gerente/propietario.:	(1) Sin estudios (2) Primaria (3) Secundaria. (4) Preparatoria (5) Carrera técnica (6) Licenciatura. (7) Posgrado
30. Señale el área de estudio del director/gerente/propietario (únicamente si tiene licenciatura o posgrado):	(1) Área de negocios (2) Área de Ingeniería (3) Área de sociales y humanidades (4) Área de ciencia y tecnología

III. Gestión Financiera

31. ¿Quién es el responsable de la contabilidad de su empresa?

No llevo contabilidad	Yo registro las operaciones pero en forma esporádica.	Yo registro las operaciones diarias	Un despacho contable lleva las operaciones de la empresa	La empresa cuenta, entre sus empleados, con un contador.
-----------------------	---	-------------------------------------	--	--

32. Indique el nivel de frecuencia de uso de las siguientes herramientas y prácticas contables y financieras: 1 = Nunca 5 = Siempre

Estados financieros (balance general y estado de resultados)	1	2	3	4	5
Sistemas de control de inventarios	1	2	3	4	5
Sistema de control de costos de producción	1	2	3	4	5
Análisis de estados financieros para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Evaluación de inversiones mediante proyección de flujos de efectivo	1	2	3	4	5

33. ¿Qué uso le da a la información Contable-Administrativa-Financiera?

No la uso, no la necesito	Llevar un registro de entradas y salidas	Fines fiscales exclusivamente	Fines fiscales y control del negocio	Fines fiscales, de control y de planificación del negocio
---------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------------	---

34. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de sus compras de materiales y/o productos para la venta son a crédito?

De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

35. ¿Cuál es el plazo promedio al que sus proveedores le ofrecen crédito?

De 0 a 15 días	De 16 a 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

36. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de las ventas que la empresa realiza son a crédito?

De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

37. El capital de la empresa para su operación resulta:

Insuficiente	Poco	Huano	Suficiente	Excedente
--------------	------	-------	------------	-----------

38. ¿La empresa ha recibido nuevas inyecciones de capital?

No se ha recibido nuevas inyecciones de capital	Capital propio (del empresario)	Capital familiar y/o propio (del empresario y de familiares)	Capital de otras empresas y/o personas (Alianzas estratégicas)	Coloca en bolsa
---	---------------------------------	--	--	-----------------

39. Aproximadamente, ¿Cuál es la vida útil de la maquinaria y equipo de su empresa?

De 0 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 10 años	De 10 a 15 años	Más de 15 años
---------------	---------------	----------------	-----------------	----------------

40. Aproximadamente, ¿Cuánto invierte en mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo de su empresa?

De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

41. ¿Cuenta su empresa con maquinaria y equipo en operación y que ya haya sido depreciada en su totalidad?: (1) No (2) Si

42. ¿De dónde provino el financiamiento con el que se implementó la empresa?

Ahorro personal o familiar	Ahorro y flujos informales de financiamiento	Ahorro y financiamiento público	Ahorro, financiamiento público y bancario	Financiamiento bancario y/u otros del sistema financiero formal
----------------------------	--	---------------------------------	---	---

43. ¿Si hubiera tenido acceso a (mayor) financiamiento bancario en que hubiera cambiado su negocio?

Cambiado el tamaño o capacidad, giro y otros	Cambiado el tamaño o capacidad y giro	Cambiado el giro	Cambiado el tamaño o capacidad	En nada
--	---------------------------------------	------------------	--------------------------------	---------

44. ¿Cuál es la tasa de interés promedio que usted paga por sus créditos bancarios?

0-15%	16-35%	36-50%	51-75%	más del 75%
-------	--------	--------	--------	-------------

45. Tomando en cuenta que la banca define como PyME, aquella empresa que al menos factura un millón de pesos, ¿cómo calificaría usted a su empresa?

Changaro	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Empresa grande
----------	--------------	-----------------	-----------------	----------------

46. ¿Cuál es el margen de ganancia esperada al iniciar el negocio?

Ninguna	1-10%	11-20%	21-30%	más del 30%
---------	-------	--------	--------	-------------

47. Sus utilidades declaradas del negocio al gobierno en el último año fueron:

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas	Excelentes
-------	-----------	--------	------------	------------

48. Su carga de garantía fluctúa entre:

No hubo	1-10%	11-20%	21-30%	más del 30%
---------	-------	--------	--------	-------------

49. Las garantías del negocio se usan principalmente para:

No existen garantías	Renovar inventarios y otros gastos corrientes de la empresa	Crédito o inversión personal	Ahorro financiero y/o pago de deudas	Reinvertir en el negocio
----------------------	---	------------------------------	--------------------------------------	--------------------------

50. Las garantías del negocio destinados a gastos o inversión personal, se realizan principalmente en:

No hay garantías en la empresa	Para mejorar el nivel de vida personal	En compra de casas o terrenos	Compra de otras empresas	Puesta en marcha de otros negocios
--------------------------------	--	-------------------------------	--------------------------	------------------------------------

51. ¿Los excedentes líquidos (no garantías, dinero temporalmente sobran) se destinan a:

Son muy pocos y se circulan en el negocio	Cuenta de ahorro bancaria	Cuenta de cheques	Depósitos bancarios a plazo	Títulos financieros
---	---------------------------	-------------------	-----------------------------	---------------------

Nota: las cuentas son escalables (se asume que el ítem marcado también incluye a los que están a su izquierda)

52. ¿En el último año, con qué frecuencia obtuvo crédito de sus amigos utilizados en el negocio?

Nunca	De 1 a 2 veces	De 3 a 5 veces	De 6 a 10 veces	Más de 10 veces
-------	----------------	----------------	-----------------	-----------------

53. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito con amigos?

Para pago de impuestos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

54. Indique el grado de utilización de los siguientes productos financieros en la empresa:

	1 = Nunca					5 = Siempre				
Tarjeta bancaria corporativa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cuenta de ahorros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Chequera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tarjeta de crédito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Terminal bancaria para pagos electrónicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crédito refaccionario	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crédito hipotecario	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crédito para capital de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

55. Para financiar las inversiones en activos fijos (edificios, mobiliario, maquinaria, vehículos, etc.), indique la frecuencia con la que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:

	1 = Nunca					5 = Siempre				
Aportaciones de los accionistas o propietario(s).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reversión de utilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a corto plazo (plazo inferior a un año)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a largo plazo (plazo superior a un año)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Arrendamiento financiero	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Arrendamiento puro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otras fuentes (acreedores diversos no bancarios)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

56. En las decisiones de inversión, indique el orden y el grado de utilización de las siguientes fuentes de recursos:

	Orden	1 = Poco					5 = Mucho				
Recursos propios		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Financiamiento externo		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ampliaciones de capital		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

57. Indique el grado de frecuencia con la que utiliza las siguientes fuentes de recursos para financiar el capital de trabajo (gastos operativos, pago a proveedores, compra de mercancía, etc.) de su empresa:

	1 = Nunca					5 = Siempre				
Crédito comercial no documentado (financiamiento de los proveedores)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crédito comercial documentado (letras y pagarés comerciales)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crédito bancario	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Factoraje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los accionistas o propietario(s)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otras fuentes fuera del sistema financiero (familiares, amigos, mutualistas, etc.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

IV. Crecimiento y Participación en el Mercado

58. Indique el comportamiento en cuanto al crecimiento en los últimos dos años (2008- 2009) de cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación:

Concepto	Negativo o cero	Del 1 al 30%	Del 31 al 40%	Más del 40%
Utilidades				
Ventas				
Número de empleados				
Número de competidores				
Número de clientes				
Inversión de maquinaria y equipo neto				
Participación en el mercado				

V. Gestión Administrativa

A continuación marque con una x (quis) lo que corresponde a su empresa:

59. ¿La empresa cuenta con un plan de negocios?	(1) No	(2) Si
60. ¿Cuenta con organigrama?	(1) No	(2) Si
61. ¿Se cuenta con un manual de puestos y funciones?	(1) No	(2) Si
62. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos?	(1) No	(2) Si

63. Señala con una x (quis) en qué medida la empresa lleva a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos.	1 = Nunca					5 = Siempre				
Reclutamiento y selección	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Capacitación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Promoción del personal (ascensos)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programas de sueldos y salarios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Plan de incentivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programa de seguridad y prevención de riesgos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

64. ¿Los trabajadores están inscritos al IMSS?	Ninguno	Algunos	La mitad	Casi todos	Todos
--	---------	---------	----------	------------	-------

65. ¿Los trabajadores están registrados ante el SAT?	Ninguno	Algunos	La mitad	Casi todos	Todos
--	---------	---------	----------	------------	-------

66. ¿Quién elabora la nómina de la empresa?	Dueño	Gerente/Incargado	Contador interno	Jefe Personal	Asesor Externo
---	-------	-------------------	------------------	---------------	----------------

67. ¿Está usted enterado como se pagan las retenciones de sueldos y salarios?	No estoy enterado	Poco enterado	Medio enterado	Enterado	Muy enterado
---	-------------------	---------------	----------------	----------	--------------

68. ¿Quién presenta la declaración anual informativa de sueldos y salarios?	Dueño	Gerente/Incargado	Contador interno	Jefe Personal	Asesor Externo
---	-------	-------------------	------------------	---------------	----------------

69. ¿A qué mercado ofrece su producto/servicio?	Local (ciudad)	Estatal	Nacional	Extranjero	Nacional y extranjero
---	----------------	---------	----------	------------	-----------------------

70. ¿Cuál es la determinante de la permanencia en el mercado?	No sabe	Mi intuición dice que el negocio va a mejorar	Las pérdidas son altas si me salgo.	Formación y experiencia en la actividad	Lo estratégico que resulta la actividad
---	---------	---	-------------------------------------	---	---

71. ¿Cuál es su percepción del mercado considerando el número de clientes?	Declive	Emergente	Estancado	Maduro	Creciente
--	---------	-----------	-----------	--------	-----------

72. ¿Considerando su mercado potencial, ¿qué número de competidores tiene?	Ninguno	1-3	4-8	9-13	Más de 13
--	---------	-----	-----	------	-----------

73. ¿Qué tan fuerte es la competencia de las empresas en el mercado que Usted participa?	No existe	Débil	Medio	Fuerte	Extremadamente fuerte
--	-----------	-------	-------	--------	-----------------------

74. Si sus competidores modifican el precio, ¿Qué estrategia llevaría a cabo?	Nada	límite	Me adapto en lo posible	Mejoro la oferta	Determino el precio de mercado
---	------	--------	-------------------------	------------------	--------------------------------

75. ¿Cómo ha reaccionado su empresa ante la competencia?	Nada	límite	límite y mejoro	limo	Establezco estrategias para ir a la vanguardia.
--	------	--------	-----------------	------	---

76. ¿Cuál es la fortaleza de su negocio?	Patentes o licencia	Proveedores	Ubicación	Calidad en el producto	El personal y la capacidad de innovación
--	---------------------	-------------	-----------	------------------------	--

77. ¿Cuenta con algún tipo de certificación, distintivo o la empresa ha recibido algún premio de calidad?	(1) No	(2) Si
---	--------	--------

78. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué certificado, distintivo o premio obtuvo?	
--	--

V. Innovación y Tecnología

79. Señala con una x (quis) en qué medida la empresa utiliza las siguientes tecnologías de información y comunicación:	1 = Nunca					5 = Siempre				
Línea telefónica básica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Telefonía móvil (celular, radio localizador, etc.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fax	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acceso a Internet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Correo electrónico (e-mail)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compra y ventas por internet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Redes sociales (Facebook, twitter, 185, Youtube, etc.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Página Web	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

80. Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que le da a las mismas:	1 = Nada importante					5 = Muy importante				
Innovación en los productos/servicios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Innovación en la gestión empresarial	1	2	3	4	5
Innovación en las tecnologías de información y comunicación	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión de la calidad	1	2	3	4	5
Innovación en la tecnología de productos/servicios	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión comercial	1	2	3	4	5

81. Señale el grado que mejor represente su posición en los siguientes enunciados:

	1 = Nada					5 = bastante				
¿Conoce los avances tecnológicos en la actividad que realiza?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
¿Conoce a los distribuidores de maquinaria y equipo de alta tecnología y componentes?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
¿Con qué frecuencia tiene contacto con los distribuidores de bienes de capital de alta tecnología?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
¿Incorpora en sus procesos bienes de capital de alta tecnología?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

82. ¿Cuáles son las restricciones a las que enfrenta su empresa para adquirir bienes de capital de alta tecnología?

Mercado	Acceso al financiamiento	Costos de instalación	Disponibilidad de los bienes	Política restrictiva
---------	--------------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------

VI. Ayudas Públicas

83. La siguiente lista presenta los rubros que apoya el gobierno (en sus tres niveles). Indique:

a) ¿qué tanto considera conocer del programa?

b) ¿qué tan importante considera esa ayuda para el desarrollo de su empresa?

	0 = No lo conoce					0 = No es importante						
	1 = Lo conoce poco					1 = Poco importante						
	5 = Lo conoce mucho					5 = Muy importante						
Capital Semilla	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Fondos de garantía	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Capacitación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Asesoría y Consultoría	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Promoción y eventos que ayuden al acceso a mercados	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Programa de encadenamiento productivo	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Asistencia Técnica	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Elaboración de estudios estratégicos	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Financiamiento a proyectos productivos	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Incentivos fiscales	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Investigación y desarrollo tecnológico	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Iniciación de negocios	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Fomento a las exportaciones	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Financiamiento para la certificación de la empresa (ISO, Distintivo M, H, etc.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Financiamiento para el ahorro de energía	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

84. ¿Ha obtenido algún apoyo gubernamental (subsídios, apoyos fiscales, préstamos con interés preferente, fondos de fomento, préstamos a fondo perdido, etc.) en los últimos tres años?: (MARQUE SOLO UNA RESPUESTA):

NO	<input type="checkbox"/>	1. NO, porque no se ha solicitado, ya que NO se ha realizado ninguna inversión de ese tipo.										
	<input type="checkbox"/>	2. NO, porque no se ha solicitado, aunque SI se han realizado inversiones importantes.										
	<input type="checkbox"/>	3. NO, porque lo solicitamos pero NO se nos concedió.										
	<input type="checkbox"/>	3.1 ¿Realizó la inversión prevista sin el apoyo?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						
SI	<input type="checkbox"/>	3.2 ¿Se retrasó la inversión por no haber obtenido el apoyo?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						
	<input type="checkbox"/>	3.3 ¿Disminuyó la calidad de las inversiones por ausencia de apoyos?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						
	<input type="checkbox"/>	4. Año de recepción:	5. Programa (lista de pregunta 77):									
	<input type="checkbox"/>	2008 <input type="checkbox"/>										
	<input type="checkbox"/>	2009 <input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	2010 <input type="checkbox"/>											
	<input type="checkbox"/>	6. ¿(En promedio, qué porcentaje de la inversión ha sido subsidiada?	<input type="checkbox"/>	+ 0%	<input type="checkbox"/>	+ 20%	<input type="checkbox"/>	+ 40%	<input type="checkbox"/>	+ 60%	<input type="checkbox"/>	+ 80%
	<input type="checkbox"/>	7. ¿Hubiera realizado la inversión prevista si no hubiese obtenido el apoyo?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						
	<input type="checkbox"/>	8. ¿Se hubiera retrasado la inversión si no hubiese obtenido el apoyo?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						
	<input type="checkbox"/>	9. ¿Se hubiera disminuido la calidad de las inversiones en ausencia de apoyos?	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO						

85. La siguiente lista refiere a instituciones que pueden ayudar a la empresa. Indique:

a) ¿qué tanto participa con ese tipo de instituciones?

b) ¿qué tan importante considera esa ayuda para el desarrollo de su empresa?

	0 = No ha tenido contacto					0 = No es importante						
	1 = Participa poco					1 = Poco importante						
	5 = Participa mucho					5 = Muy importante						
Universidades y centros de desarrollo tecnológico (URJROO, TEC, UNICAHIBE, UT, UPT, etc.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Secretaría de Economía	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Secretaría de Desarrollo Económico del Estado	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Centros de desarrollo de la competitividad (CRICE, COMPTI, etc.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Instituciones de fomento económico del gobierno estatal	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Instituciones de fomento económico del gobierno federal	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Programas del gobierno municipal	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Cámaras empresariales y agrupaciones patronales	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Sistemas de apertura rápida	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Instituto de fomento tecnológico (CONACYT, CIOGTY, etc.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

**6.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA ESTANDARIZADOS EN PORCENTAJE**

Mype	UT	VT	PM	PN	GE	UIACF	ATN	NE	AE	SX	EF	PCDC	PIFT
1	0,25	0,5	0,5	0	0,71428571	0,6	0,16	0,04444444	0,14	1	1	0	0
2	0,5	0,25	0,5	1	0,42857143	0,6	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
3	0,25	0,5	0,25	0	0,42857143	0,6	0,1	0,06666667	0,1	1	1	0	0
4	0,5	0,5	0,25	0	0,85714286	0,4	0,1	0,04444444	0,1	1	1	0	0
5	0,5	0,5	0,5	1	0,85714286	0,4	0,36	0,06666667	0,36	2	1	0	0
6	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,8	0,04	0,02222222	0,04	2	0	0	0
7	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,2	0,04	0,02222222	0,04	1	1	0	0
8	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,2	0,02	0,04444444	0,02	1	1	0	0
9	0,5	0,25	0,5	0	0,57142857	0,2	0,04	0,02222222	0,04	2	1	0	0
10	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,2	0,16	0,04444444	0,16	2	1	0	0
11	0,5	1	0,25	1	0,71428571	0,6	0,06	0,11111111	0,06	2	1	0	0
12	0,5	0,75	0,5	0	0,57142857	0,2	0,1	0,08888889	0,02	2	1	0	0
13	0,75	1	0,75	1	0,71428571	0,8	0,04	0,06666667	0,04	2	1	1	1
14	0,5	0,5	0,5	1	0,42857143	0,8	0,02	0,04444444	0,02	2	1	0	0
15	0,5	0,5	0,25	1	0,57142857	1	0,14	0,06666667	0,2	2	1	0	0
16	0,75	0,75	1	1	0,57142857	0,6	0,4	0,13333333	0,2	2	1	0	0
17	0,5	0,5	0,75	1	0,28571429	0,8	0,5	0,06666667	0,5	2	1	0	0
18	1	0,25	0,25	0	0,28571429	0,6	0,28	0,02222222	0,28	2	1	0	0
19	0,25	0,25	1	0	0,57142857	0,4	0,14	0,08888889	0,54	2	1	0	0
20	0,25	0,25	0,25	0	0,85714286	0,2	0,14	0,02222222	0,14	2	1	0	0
21	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,2	0,3	0,02222222	0,3	1	1	0	0
22	0,5	0,25	0,25	0	0,28571429	0,6	0,6	0,02222222	0,6	1	1	0	0
23	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,8	0,6	0,2	0,6	1	1	0	0
24	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,4	0,2	0,04444444	0,6	2	1	0	0
25	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,4	0,2	0	0,2	2	0	0	0
26	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,6	0,02	0,04444444	0,1	2	1	0	0
27	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,2	0,44	0,02222222	0,44	1	0	0	0
28	1	1	0,75	0	0,42857143	0,8	0,2	0,04444444	0,04	2	1	0,2	0,2
29	0,75	0,75	0,75	0	0,57142857	0,4	0,3	0,06666667	0,12	2	1	0	0
30	0,75	0,75	0,75	0	0,85714286	0,2	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
31	0,75	0,75	0,75	0	0,42857143	0,4	0,08	0,02222222	0,08	2	1	0	0
32	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,8	0,24	0,08888889	0,4	1	1	0	0
33	0,75	0,75	0,5	0	0,57142857	0,4	0,1	0,06666667	0,1	1	1	0,6	0,4
34	0,5	0,75	0,25	1	0,57142857	0,4	0,02	0,04444444	0,02	2	0	0	0
35	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,8	0,08	0,04444444	0,08	1	1	0,2	0
36	1	1	0,75	0	0,85714286	0,8	0,06	0,02222222	0,02	2	1	0,2	0,2
37	0,25	0,75	0,5	0	0,42857143	0,4	0,2	0,04444444	0,08	2	1	0	0
38	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,02	0,02222222	0,02	2	0	0	0
39	0,75	1	0,25	0	0,57142857	0,8	0,08	0,02222222	0,08	2	1	0	0
40	0,75	0,75	0,75	1	0,85714286	1	0,2	0,4	0,2	1	1	0	0
41	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,6	0,2	0,11111111	0,42	2	1	0	0
42	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,6	0,2	0,02222222	0,2	1	1	0	0

43	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,8	0,2	0,04444444	0,2	2	1	0	0
44	0,5	0,5	0,5	1	0,28571429	0,6	0,1	0,02222222	0,1	2	1	0	0
45	0,5	0,75	0,75	1	0,85714286	1	0,4	0,55555556	0,4	1	1	0	0
46	0,5	0,5	1	0	0,42857143	0,2	0,3	0,04444444	0,3	1	0	0	0
47	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,8	0,32	0,04444444	0,32	1	1	0	0
48	0,5	0,5	0,5	1	0,42857143	0,8	1	0,02222222	1	2	1	0	0
49	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,2	0,02	0,02222222	0,02	2	1	0	0
50	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,4	0,2	0,06666667	0,2	2	1	0	0
51	0,25	0,25	0,25	1	0,57142857	0,4	0,6	0,06666667	0,52	2	0	0	0
52	0,25	0,25	0,5	0	0,28571429	0,2	0,64	0,02222222	0,6	1	0	0	0
53	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,6	0,7	0,11111111	0,46	2	0	0	0
54	0,5	0,25	0,5	0	0,71428571	0,8	0,7	0,02222222	0,7	1	1	0	0
55	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,4	0,6	0,04444444	0,6	2	1	0	0
56	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,4	0,2	0,02222222	0,2	2	1	0	0
57	0,25	0,25	0,5	0	0,57142857	0,6	0,28	0,04444444	0,28	2	1	0,6	0
58	0,5	0,5	0,5	1	0,42857143	0,8	0,42	0,06666667	0,3	1	1	0	0
59	0,25	0,25	0,25	0	0,85714286	1	0,6	0,04444444	0,4	2	1	0	0
60	0,5	0,5	0,25	0	0,85714286	0,8	0,34	1	0,34	1	1	0	0
61	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,2	0,3	0,04444444	0,06	1	0	0	0
62	0,25	0,25	0,25	1	0,57142857	0,6	0,2	0,06666667	0,2	2	1	0	0
63	0,75	1	0,75	1	0,85714286	1	0,06	0,17777778	0,06	2	0	0,8	0,8
64	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,6	0,06	0,04444444	0,02	1	1	0	0
65	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,2	0,2	0,06666667	0,2	2	1	0	0
66	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,4	0,06	0,02222222	0,06	2	1	0	0
67	1	0,75	0,75	0	0,42857143	0,4	0,14	0,02222222	0,16	2	0	0	0
68	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,4	0,2	0,02222222	0,2	1	0	0	0
69	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,8	0,68	0,13333333	0,68	2	1	0	0
70	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,6	0,28	0,02222222	0,28	1	1	0	0
71	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,2	0,34	0,04444444	0,34	1	1	0	0
72	0,5	0,5	0,25	0	0,28571429	1	0,2	0,02222222	0,2	1	0	0	0
73	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,6	0,3	0,02222222	0,3	1	1	0	0
74	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,6	0,4	0,04444444	0,6	1	1	0	0
75	0,25	0,25	0,25	0	0,71428571	0,8	0,5	0,06666667	0,6	2	1	0	0
76	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,2	0,12	0,04444444	0,12	1	1	0	0
77	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	1	0,1	0,02222222	0,1	2	1	0,2	0,2
78	0,75	0,75	0,5	1	0,57142857	0,8	0,2	0,11111111	0,08	2	0	0	0,8
79	0,75	0,75	1	1	0,42857143	0,8	0,4	0,22222222	0,28	2	1	0	0,6
80	0,5	0,75	0,5	0	0,57142857	0,2	0,02	0	0,02	1	0	0	0
81	0,75	0,75	0,5	0	0,42857143	0,6	0,12	0	0,04	2	0	0	0
82	0,5	0,5	0,75	0	0,57142857	1	0,4	0,04444444	0,16	2	1	0	0
83	0,25	0,25	0,25	0	0,71428571	0,4	0,02	0,02222222	0,02	2	1	0	0
84	1	0,75	0,75	1	0,85714286	1	0,22	0,17777778	0,22	2	0	0	0
85	0,75	0,75	1	0	0,57142857	0,2	0,1	0,15555556	0,1	1	1	0	0
86	0,5	0,25	0,25	0	0,28571429	0,4	0,5	0,04444444	0,5	2	1	0	0
87	0,75	0,75	0,5	0	0,85714286	0,2	0,04	0,08888889	0,04	2	1	0	0

88	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,4	0,42	0,04444444	0,04	1	1	0	0
89	0,5	0,5	0,25	0	0,71428571	0,2	0,02	0,04444444	0,02	1	1	0	0
90	0,25	0,25	1	0	0,85714286	0,4	0,04	0,06666667	0,04	2	1	0	0
91	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,16	0,06666667	0,16	2	1	0	0
92	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
93	0,5	0,25	0,5	1	0,42857143	0,4	0,06	0,04444444	0,06	1	1	0	0
94	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,6	0,4	0,04444444	0,4	2	1	0	0
95	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,4	0,12	0,04444444	0,12	2	0	0	0
96	0,25	0,5	0,75	0	0,42857143	0,6	0,02	0,04444444	0,02	2	0	0	0
97	0,25	0,5	0,25	0	0,57142857	0,4	0,72	0,02222222	0,72	1	1	0	0
98	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,2	0,12	0,04444444	0,12	1	1	0	0
99	0,25	0,25	0,25	0	0,85714286	0,2	0,14	0,06666667	0,14	1	1	0	0
100	0,25	0,25	0,25	0	0,71428571	0,2	0,4	0,02222222	0,4	1	1	0	0
101	0,25	0,25	0,25	0	0,85714286	0,4	0,3	0,02222222	0,1	2	1	0	0
102	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,6	0,2	0,06666667	0,2	2	1	0	0
103	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,4	0,04	0,02222222	0,04	2	1	0	0
104	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,02	0,04444444	0,02	1	1	0	0
105	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,2	0,04444444	0,14	1	1	0	0
106	0,5	0,5	0,75	0	0,57142857	0,4	0,32	0,06666667	0,32	2	1	0	0
107	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,58	0,02222222	0,38	2	1	0	0
108	0,75	0,75	0,5	0	0,71428571	0,4	0,04	0,02222222	0,04	2	1	0	0
109	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,8	0,12	0,02222222	0,1	1	1	0	0
110	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,4	0,06	0,04444444	0,06	2	1	0	0
111	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,2	0,02	0,04444444	0,02	1	1	0	0
112	0,5	0,5	0,25	1	0,57142857	0,2	0,04	0,04444444	0,04	1	1	0	0
113	0,5	0,5	0,25	0	0,85714286	0,6	0,2	0,22222222	0,2	2	1	0	0
114	0,75	0,75	1	0	0,42857143	0,6	0,2	0,11111111	0,04	2	1	0	0
115	0,5	0,5	0,25	0	0,14285714	0,2	0,6	0,02222222	0,46	1	1	0	0
116	0,5	0,5	0,25	0	0,14285714	0,2	0,3	0,02222222	0,02	1	1	0	0
117	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,2	0,76	0,11111111	0,2	2	1	0	0
118	0,5	0,25	0,5	0	0,14285714	0,2	0,14	0,06666667	0,14	2	0	0	0
119	0,5	0,75	0,25	0	0,57142857	0,8	0,4	0,35555556	0,36	2	1	0	0
120	0,5	0,5	0,5	1	0,57142857	1	0,4	0,02222222	0,3	2	1	0	0
121	0,5	0,75	0,75	1	0,85714286	0,8	0,12	0,06666667	0,5	2	1	0	0,2
122	0,5	0,5	0,75	0	0,57142857	1	0,6	0,15555556	1	2	0	0	0
123	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,16	0,02222222	0,16	2	1	0	0
124	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,18	0,02222222	0,18	1	1	0	0
125	0,75	0,75	0,5	0	0,57142857	0,4	0,4	0,02222222	0,2	2	1	0	0
126	0,5	0,5	0,25	0	0,14285714	0,2	0,2	0,04444444	0,16	1	1	0	0
127	0,25	0,25	0,5	0	0,42857143	0,2	0,12	0,02222222	0,04	1	1	0	0
128	0,25	0,25	0,5	1	0,85714286	0,8	0,4	0,04444444	0,3	2	0	0	0
129	0,5	0,5	0,25	0	0,71428571	0,4	0,14	0,02222222	0,14	2	1	0,4	0
130	0,5	0,25	0,5	0	1	0,2	0,24	0,04444444	0,24	2	1	0	0
131	0,75	0,75	0,75	1	0,85714286	1	0,22	0,11111111	0,22	1	1	0,6	0
132	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,16	0,06666667	0,16	2	1	0	0

133	0,75	0,75	0,75	0	0,28571429	0,4	0,2	0,44444444	0,4	2	1	0	0
134	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,6	0,1	0,02222222	0,1	1	1	0	0
135	0,5	0,5	0,5	0	0,28571429	0,2	0,44	0,11111111	0,44	2	1	0	0
136	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,4	0,04	0,11111111	0,04	2	1	0	0
137	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,6	0,44	0,08888889	0,12	2	0	0	0
138	0,5	0,5	0,25	0	0,85714286	0,8	0,26	0,08888889	0,26	2	1	0	0
139	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
140	0,5	0,5	0,25	0	0,28571429	0,4	0,06	0,02222222	0,06	1	1	0	0
141	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,16	0,08888889	0,16	2	1	0	0
142	0,5	0,75	0,5	0	0,57142857	0,4	0,1	0,06666667	0,1	1	1	0,4	1
143	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,12	0,02222222	0,12	2	0	0,2	0,2
144	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,02	0,04444444	0,02	2	1	0,6	0,8
145	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,4	0,08	0,02222222	0,08	1	0	0,2	0,2
146	0,5	0,5	0,75	0	0,42857143	0,2	0,02	0	0,02	2	0	0	0
147	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,04	0,04444444	0,04	1	1	0	0
148	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,06	0,06666667	0,06	1	1	0,2	0,2
149	0,75	0,5	0,5	1	0,85714286	0,8	0,22	0,08888889	0,22	2	0	0,4	0,6
150	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,02	0,02222222	0,02	1	0	0	0
151	0,5	0,5	0,75	1	0,85714286	0,4	0,1	0,08888889	0,1	2	0	0,2	0,4
152	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,06	0,02222222	0,06	2	0	0,2	0,2
153	0,5	0,5	0,75	0	0,71428571	0,8	0,2	0,04444444	0,2	2	0	0,8	0
154	0,75	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,14	0,02222222	0,14	1	1	0	0
155	0,5	0,5	0,25	0	0,28571429	0,4	0,1	0,02222222	0,1	1	1	0	0
156	0,5	0,5	0,25	0	0,14285714	0,2	0,3	0,02222222	0,26	1	1	0	0
157	0,5	0,5	0,5	1	0,42857143	0,8	0,12	0,02222222	0,12	1	1	0	0
158	0,5	0,25	0,25	0	0,28571429	0,8	0,26	0,04444444	0,1	1	1	0	0
159	0,5	0,5	0,5	0	0,14285714	0,2	0,32	0,06666667	0,32	1	1	0	0
160	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,4	0,04	0,02222222	0,04	2	1	0	0
161	0,5	0,5	0,75	0	0,57142857	0,4	0,14	0,04444444	0,04	2	1	0	0
162	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
163	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,4	0,06	0,02222222	0,06	1	0	0	0
164	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,6	0,18	0,04444444	0,18	2	1	0,2	0
165	0,5	0,75	0,75	0	0,57142857	0,4	0,32	0,04444444	0,32	2	1	0	0
166	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,2	0,02	0,08888889	0,02	2	1	0	0
167	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	1	0,2	0,02222222	0,2	1	1	0	0
168	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,6	0,08	0,04444444	0,08	2	1	0	0
169	0,5	1	0,5	0	0,14285714	0,4	0,22	0,11111111	0,22	1	1	0	0
170	0,75	0,75	0,25	0	0,85714286	0,6	0,7	0,11111111	0,7	2	0	0	0
171	1	1	0,75	0	0,85714286	0,8	0,5	0,24444444	0,36	1	1	0,6	0
172	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	1	0,02	0,15555556	0,02	2	1	0	0
173	0,25	0,5	0,5	0	0,71428571	0,4	0,8	0	0,4	1	0	0	0
174	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,2	0,02	0,06666667	0,02	2	0	0	0
175	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,4	0,12	0,04444444	0,1	1	0	0	0
176	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,2	0,12	0,02222222	0,12	1	1	0	0
177	0,25	0,25	0,25	0	0,71428571	0,2	0,1	0,02222222	0,1	2	1	0	0

178	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,8	0,02	0,17777778	0,02	2	0	0	0
179	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,6	0,3	0,02222222	0,3	1	0	0	0
180	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,6	0,1	0,04444444	0,1	1	0	0	0
181	0,25	0,25	0,25	0	0,28571429	0,6	0,12	0,02222222	0,36	2	1	0	0
182	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,6	0,38	0,02222222	0,38	1	1	0	0
183	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,6	0,02	0,04444444	0,02	2	1	0	0
184	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,6	0,08	0,04444444	0,08	1	1	0	0
185	0,25	0,25	0,25	0	0,57142857	0,6	0,2	0,04444444	0,2	1	1	0	0
186	0,25	0,25	0,25	0	0,85714286	0,6	0,04	0,02222222	0,04	1	1	0	0
187	0,25	0,25	0,25	0	0,42857143	0,6	0,12	0,02222222	0,12	1	1	0	0
188	0,25	0,25	0,25	1	0,85714286	0,8	0,54	0,08888889	0,54	1	1	0	0
189	0,5	0,5	0,5	1	0,85714286	0,6	0,04	0,04444444	0,04	1	1	0,2	1
190	0,5	0,5	0,5	1	0,42857143	0,4	0,2	0,06666667	0,12	2	0	0	0
191	0,75	0,75	0,5	0	0,57142857	0,6	0,22	0,02222222	0,4	1	0	0	0
192	0,5	0,5	0,5	0	0,57142857	0,6	0,2	0,06666667	0,2	2	1	0	0
193	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,6	0,8	0,04444444	0,8	1	1	0	0
194	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,6	0,7	0,02222222	0,7	1	0	0	0
195	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,6	0,04	0	0,04	1	1	0	0
196	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,2	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0
197	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,4	0,18	0,02222222	0,18	2	1	0	0
198	0,25	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,02	0,02222222	0,04	2	1	0	0
199	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,2	0,12	0,04444444	0,12	1	1	0	0
200	0,5	0,5	0,25	0	0,71428571	0,2	0,04	0,02222222	0,04	1	1	0	0
201	0,5	0,5	0,25	0	0,42857143	0,2	0,08	0,04444444	0,04	1	1	0	0
202	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,4	0,1	0,04444444	0,1	1	1	0	0
203	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,4	0,02	0,06666667	0,04	1	1	0	0
204	0,5	0,5	0,5	0	0,71428571	0,4	0,12	0,04444444	0,12	2	1	0	0
205	0,75	0,75	1	0	0,71428571	0,4	0,2	0,15555556	0,08	1	1	0	0
206	0,75	1	0,5	1	0,85714286	0,8	1	0,17777778	1	1	1	0,4	0,2
207	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,04	0,06666667	0,04	2	1	0	0
208	0,5	0,5	0,5	0	0,42857143	0,2	0,4	0,02222222	0,4	1	1	0	0
209	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,8	0,4	0,04444444	0,12	2	1	0	0
210	0,75	0,5	0,5	1	1	1	0,4	0,17777778	0,6	2	1	0	0
211	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	0,4	0,04	0,04444444	0,04	2	1	0	0,6
212	0,5	0,75	0,5	0	0,28571429	0,6	0,3	0,06666667	0,1	2	1	0	0
213	0,75	0,75	0,5	0	0,85714286	0,8	0,06	0,02222222	0,1	2	0	0	0
214	0,5	0,75	0,75	0	0,57142857	0,4	0,06	0,02222222	0,06	2	1	0	0
215	0,5	0,5	0,25	0	0,71428571	0,6	0,2	0,02222222	0,2	2	1	0	0
216	0,75	0,75	0,5	0	0,71428571	0,6	0,14	0,04444444	0,14	2	0	0	0
217	0,75	0,5	0,75	1	0,85714286	0,4	0,12	0,02222222	0,04	2	1	0,8	0,6
218	0,75	1	0,5	0	0,57142857	0,6	0,14	0,04444444	0,1	2	0	0	0,2
219	0,5	0,5	0,5	0	0,85714286	1	0,06	0,06666667	0,02	2	0	0	0
220	0,5	0,5	0,25	0	0,57142857	0,6	0,26	0,02222222	0,26	1	1	0	0
221	0,25	0,5	0,25	0	0,85714286	0,6	0,02	0,02222222	0,02	1	1	0	0