



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**FACTORES MACROAMBIENTALES QUE IMPACTAN EN LA  
APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA  
MEXICANA**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T A:**

**JUAN CARLOS MATUS MARTINEZ**

**ASESOR: L.A. GABRIEL GONZALEZ NAVA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## Índice General

*A.-Objetivos de la Tesis*

*B.-Marco Teórico*

*C.-Planteamiento del problema*

*D.-Hipótesis*

*E.-Introducción*

***F.-Índice de Tesis***

***1) Administración y planeación estratégica***

***2) Modelos de planeación estratégica***

***3) Medianas empresas y su entorno en México***

***4) Ejemplo de un modelo de “Plan de Negocios” a largo plazo***

***5) Caso Práctico: “Intelsolve” Conexiones de Plástico***

*G.-Conclusiones de la tesis*

*H.-Propuestas*

*I.-ANEXOS*

*J.-Bibliografía*



# Índice de Tesis

	pág.
<b>Capítulo 1. –Administración y Planeación Estratégica</b>	
<b>1.1.-Fundamentos básicos de administración</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1.1.-Definición etimológica de la administración.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2.-Finalidad de la administración.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.3.-Concepto de administración.</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1.4.-La administración en la actualidad</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4.1.Etapa de globalización.</b>	
<b>1.1.4.2.-Perspectiva futura de la administración</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.4.3.- Responsabilidad social y ética empresarial</b>	
<b>1.1.5.-Consideración final de la empresa y la sociedad</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.-Planeación estratégica</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.1.-Conceptos de planeación</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.1.-Pasos de la planeación</b>	
<b>1.2.2.-Concepto de estrategia</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.2.1.-Finalidad de la estrategia</b>	
<b>1.2.3.-Concepto de planeación estratégica</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.3.1.-Esquema de planeación estratégica</b>	
<b>1.2.4.-Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 2.- Modelos de Planeación Estratégica</b>	
<b>2.1.-Concepto de modelo</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1.-Análisis de las 6 W's</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.2.-Modelo BC-group</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3.-Modelo de análisis de la industria de Michael Porter</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.4.-PIM'S (profit impact of marketing strategies)</b>	<b>14</b>
<b>2.1.5.-Empowerment (proceso estratégico del Factor Humano)</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.-Utilización de los modelos estratégicos</b> .....	<b>16</b>



pág.

### Capítulo 3. –Medianas Empresas y su entorno en México

<b>3.1.-Características generales de la mediana empresa en México</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.1.-Criterios de clasificación empresarial en México</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.2.-Principales fuentes de financiamiento de las Medianas Empresas</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.2.1.-Proveedores principal fuente de financiamiento</b> .....	
<b>3.1.3.-Ausencia de esquemas de planeación en la mediana empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.4.-Aspectos jurídicos como obstáculos de las medianas empresas en México</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1.5.-Programas de gobierno para el desarrollo de la empresa mexicana</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.-Problemática del entorno macroambiental de las medianas empresas</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.1.-Apertura de mercado</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.1.1.-Paridad del dólar</b> .....	
<b>3.2.1.2.-Reservas Internacionales</b> .....	
<b>3.2.2.-Estabilidad y crecimiento económico</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2.2.1.-Producto Interno Bruto</b> .....	
<b>3.2.2.2.-Tasas de interés</b> .....	
<b>3.2.2.3.-Inflación</b> .....	
<b>3.2.2.4.-Mercado interno</b> .....	
<b>3.2.3.-Índices de información económica de un país</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2.3.1.-Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC)</b> .....	
<b>3.2.3.2.-Valuación del riesgo-país</b> .....	

### Capítulo 4.-Ejemplo de un Modelo de “Plan de Negocios” a Largo Plazo

<b>4.1.-Factores a considerar en el desarrollo de las medianas empresas</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.1.-Parámetros a considerar en un plan de negocios</b> .....	
<b>4.1.2.-Condiciones económicas óptimas para un mejor desempeño empresarial</b> .....	
<b>4.2.-Utilización de las proyecciones económicas</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.1.-Ejemplo de interrelación estadística entre variables macroambientales</b> .....	
<b>4.2.2.-Ejemplo de interrelación estadística entre índices bursátiles</b> .....	
<b>4.1.-Limitantes a considerar en el modelo de “plan de negocios” a largo plazo</b> .....	<b>44</b>



Pág.

## Capítulo 5.-Caso práctico “Intelsolve”

5.1.-Empresa “Intelsolve” conexiones de plástico.....	46
5.1.1.-Utilización de la matriz BCG.....	47
5.1.2.-Indicadores de referencia para conocer la situación de la empresa.....	50
5.1.3.-Observaciones del entorno económico de la empresa “Intelsolve”.....	52
<b><u>Conclusiones de la Tesis</u></b> .....	<b>53</b>
<b><i>PROPUESTAS</i></b> .....	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>65</b>
<b>Los 7 principios de un Administrador</b> .....	<b>67</b>



# Objetivos de la Tesis

## Objetivo General

*El conocimiento y asimilación de la información inherente a los factores macroambientales en las técnicas de planeación estratégica, propuestas para la administración de la mediana empresa mexicana, con las condiciones características, problemática y entornos macro y micro propios del entorno empresarial mexicano.*

## Objetivos Específicos

- Mostrar un panorama general de la administración en la actualidad y de las condiciones que rodean a las medianas empresas.
- Señalar las técnicas de planeación estratégica más conocidas, presentando sus características generales así como sus ventajas y desventajas.
- Presentar las variables macroambientales necesarias que aporten elementos de juicio para fundamentar estrategias y condiciones tendientes a mejorar la competitividad de la mediana empresa mexicana en un ambiente de rápidos cambios.
- Ofrecer un esquema de las herramientas de planeación estratégica que ayuden al mediano empresario mexicano a integrar una visión de negocios a mediano y largo plazo.







## Planteamiento del Problema

En México un alto porcentaje de los “proyectos comerciales”<sup>1</sup> de las medianas empresas carece de una adecuada planeación a largo plazo debido principalmente al desconocimiento de los factores macroambientales que impactan directamente en la calidad de la toma de decisiones ocasionando la posibilidad de poner en riesgo la viabilidad de la empresa en el largo tiempo.

---

<sup>1</sup> El 70% de los proyectos de las medianas empresas carecen de una adecuada planeación a largo plazo y de proyecciones de mercado claramente establecidas, esta información revelada por “José Francisco Rodríguez Director General de *Desarrollo y Oportunidades de Negocios de la subsecretaría de la pequeña empresa de la Secretaría de Economía* y Ana María Pérez Novara, coordinadora de la secretaría de negocios de la **Cámara Nacional de la Industria de la Transformación** (Canacintra).



## Hipótesis

Se cree que si la mediana empresa mexicana contará con un sistema de estudio y asimilación de factores macroambientales que impactan en las técnicas de *planeación y en la viabilidad estratégica* de su negocio, específicamente adaptado a sus condiciones, características y adicionado con los modelos ya existentes, el mediano empresario mexicano tendría una diversidad de herramientas estratégicas con las cuales podría profesionalizar sus análisis, estudios integración de estrategias y darle viabilidad a la productividad de su empresa en el largo plazo tal y como funciona el entorno global con el cuál de facto, compete.



## Introducción

En la actualidad las medianas empresas mexicanas se enfrentan a dos problemáticas fundamentales en nuestro país “el bajo crecimiento económico y el deficiente desarrollo del mercado interno”<sup>2</sup>.

Estos dos factores están ligados a múltiples variables que pueden afectar el desempeño productivo de las organizaciones. Es por ello que una adecuada planeación estratégica puede ayudar a prever los posibles impactos que en menor o mayor medida afecten la productividad de las mismas.

Existen modelos de planeación estratégica que fueron creados en contextos económicos diferentes a nuestro país y que tienen la virtud de funcionar como base para la creación de técnicas de visión a largo plazo, aplicables al ambiente económico de las empresas.

Con estas herramientas el mediano empresario tendrá a su disposición un panorama más amplio de todos aquellos factores que, a mediano y largo plazo tienen efecto en su productividad empresarial.

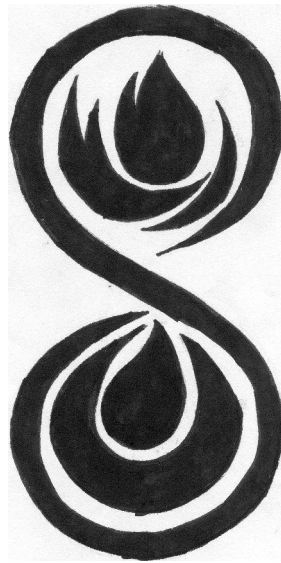
Es importante mencionar que los valores institucionales son la filosofía que indican el camino de las empresas y sin ello es difícil obtener un desarrollo empresarial pleno.

---

<sup>2</sup> Presentación del libro “Política Fiscal y Financiera en el contexto de la reforma del estado y de la desregulación económica en América Latina”, 11 de octubre del 2005, 5to piso Torre II de Humanidades, Ciudad Universitaria, México D.F. <http://www.iiec.unam.mx>

# Capítulo 1

*Administración y Planeación Estratégica*





## 1.1.-FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

### 1.1.1- “Definición etimológica de la Administración”<sup>3</sup>

La palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología, da la idea de que ésta se refiere á “una función que se desarrolla bajo el mando de otra”.

La raíz etimológica de la administración denota una subordinación, del ser humano hacia el ser humano.

### 1.1.2- Finalidad de la Administración

La finalidad de la administración *recae básicamente en la ley de la máxima eficiencia*, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación de los recursos.

En síntesis la administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia a través de la coordinación, refiriéndose esta al aprovechamiento de los recursos, tales como capital, materias primas, maquinaria y factor humano.

Es por ello que en este siglo la finalidad de la administración recae profundamente en las “organizaciones”, ya que es esta quién reúne los elementos necesarios para la máxima eficiencia en las empresas, ya sean lucrativas o no lucrativas.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce Agustín, “Administración de Empresas 1 y 2” Limusa, 1997 México. 45 reimpresión, p.15.



### **1.1.3- Concepto de Administración**

*Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano.*

*“José Antonio Fernández Arena”<sup>4</sup>*

*“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajan en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.*

*“Heinz Wehrich y Harold Koontz”<sup>5</sup>*

Según los conceptos expuestos anteriormente, en el presente trabajo se considerará al concepto de administración como;

*La administración es la optimización adecuada de los recursos materiales, el capital, el factor humano y la tecnología, para ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos, dentro de un ambiente dinámico.*

### **1.1.4.-La administración en la actualidad**

#### **1.1.4.1.-Etapa de globalización**

A partir de 1980 se presentan de manera gradual retos dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las organizaciones, en esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad de factores económicos que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada, en consecuencia las empresas enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y en especial de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo.

Es en esta etapa donde se enfrenta una aguda competencia dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín “Administración de Empresas 1 y 2” Limusa, 1997 México. 45 reimpresión. P.12

<sup>5</sup> Koontz y O’donell “Administración” Mcgraw-hill, México, 1995. p.25



### **1.1.4.2.- Perspectiva futura de la Administración**

Es en esta etapa de globalización donde la perspectiva futura de la administración, será incierta y excitante, pues habrá innumerables variables que dificultarán su diagnóstico y la comprensión de los problemas que deberá enfrentar. El futuro parece complicar la realidad puesto que innumerables factores producirán impactos profundos en las empresas.

- Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes.
- Existe la tendencia elevada de la inflación.
- La competencia es cada vez más aguda.
- El impacto de la tecnología es un factor decisivo.
- La Internacionalización de los negocios.

El futuro de las empresas será para aquellas que logren ser dinámicas y flexibles.

### **1.1.4.3.-Responsabilidad social y ética empresarial**

#### **Responsabilidad social**

A medida que las organizaciones han evolucionado se ha incrementado enormemente la participación social de estas, Koontz se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es realmente la responsabilidad social de las empresas?. En una encuesta realizada a “439 ejecutivos”<sup>6</sup> 68% de los administradores que efectivamente respondieron, estuvieron de acuerdo con lo siguiente “la responsabilidad social de las empresas es, la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de la compañía”

#### **Ética Empresarial**

**Ética:** Estudio o disciplina que se interesa por los juicios sobre lo correcto e incorrecto, la bondad o la maldad, la virtud o el vicio, lo apetecible o lo sensato de las acciones. Se puede actuar más en la acción que en la aprobación y más en dirigir las acciones que en explicarlas y tiene como objeto establecer una idea o norma de conducta o carácter, un criterio ético o primer principio.

La ética empresarial pide a los administradores respondan a los valores aprobados por la sociedad, dando prioridad a los tenidos en mayor estima.

---

<sup>6</sup> Koontz y O'donell “Administración” Mcgraw-hill, México, 1995, p. 70



Esto es difícil ya que para responder a las fuerzas sociales se debe definir claramente los valores sociales, sin olvidar que cada organización empresarial tiene su propia misión.

“Peter Drucker”<sup>7</sup> ha sido quien ha tocado el tema de la ética empresarial en el ámbito de la administración, dejando de lado posiciones filosóficas y teológicas, busco dar una idea clara de “ética de negocios”( como él, la ha nombrado), trata de responder a estas cuestiones mostrándonos las diferentes corrientes por las que ha atravesado la “filosofía empresarial”.

**Casuística:** Determina la subordinación, conducta individual y conciencia individual a las exigencias de la responsabilidad social. Pero sus fundamentos acerca de las organizaciones empresariales tenía tintes políticos no éticos.

**Prudencia y autorrealización:** al obedecer a la prudencia, toda persona, con independencia de su situación se convierte en líder y se “realiza a sí mismo”. Su función exige autodisciplina y el respeto a sí mismo, pero esta corriente no acepta la idea de autoridad por considerarla “elitismo”.

**Independencia:** Se basa en la idea de *Confucio*, y afirma que la independencia exige la igualdad de obligaciones para todos, donde la armonía y la confianza exigen que cada parte se obligue a suministrar lo que la otra parte necesita.

A través de estas corrientes Drucker intenta dar una idea acerca de la moda de la “ética empresarial.”. Desde su definición la palabra ética explica su función primordial se ocupa de las acciones correctas de los individuos”. Ahora la conexión con el concepto “empresarial” se da primordialmente con la época en la cual vivimos, un ambiente donde impera un mundo de organizaciones económicas.

### **1.1.5.-.Consideración final de la empresa y la sociedad**

Lo que tienen en común las diferentes corrientes éticas es **la búsqueda de la responsabilidad social**, aunque estas corrientes no fructificaron, y la moda de “ética de los negocios” no es del todo aceptada, la cuestión fundamental es reconocer el enlace entre la ética empresarial y la responsabilidad social, donde la finalidad es la misma *Bienestar para todos* y se debe seguir en esa búsqueda social.

---

<sup>7</sup> Peter Drucker, “El cambiante mundo del Directivo”, Editorial Grijalbo, septiembre de 1983, Barcelona, p. 289





## 1.2.-PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.2.1.-Conceptos de Planeación

Es la función administrativa que define los objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente.

*“Idalberto Chiavenatto”*<sup>8</sup>

“Es la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”<sup>6</sup>.

*“Heinz Weinrich y Harold Koontz”*<sup>9</sup>

Según los conceptos planteados anteriormente, el concepto de planeación utilizado en este trabajo es el siguiente:

#### *Planeación*

*Es el proceso de selección de objetivos, de la selección de los cursos alternativos de acción, y de los recursos necesarios y la asignación de los mismos, para la consecución de los fines organizacionales.*

#### 1.2.1.1.-Pasos de la Planeación

Un plan es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos (orientación).

El proceso de planeación **es flexible**, puede tener diferentes elementos, a continuación se presentará uno de los esquema más completos.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Mcgraw-Hill, 1995 cuarta edición. Colombia. Trad. Villamizar, German. P.205

<sup>9</sup> Koontz y O’donell “Administración” Mcgraw-hill, México, 1995. p. 128



## Pasos de la planeación

1. Atención a las oportunidades
2. Establecimiento de objetivos



Estrategias   Políticas   Procedimientos   Reglas   Presupuestos   Programas

3. Desarrollo de premisas
4. Determinación de cursos alternativos
5. Selección de un curso de acción
6. Formulación de planes derivados

## Tipos de Planes

Considerando las condiciones del ambiente, la organización puede optar por 3 tipos de planes:

- Planeación conservadora
- Planeación optimizante
- Planeación adaptable

Pero no solamente se pueden utilizar estos elementos aisladamente, también pueden combinarse dependiendo de la entidad y de sus objetivos establecidos además del ambiente que los rodea.

### 1.2.2.-Concepto de Estrategia

El ejército utiliza el vocablo para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer, o no y esta lleva implícita una connotación competitiva.

El vocablo *estrategos*, inicialmente se refiere a un nombramiento (del general en jefe de un ejército) más tarde pasa a significar “el arte de la guerra”.

En este apartado se busca dar el sentido de estrategia, en un ámbito organizativo.



### 1.2.2.1.-Finalidad de la Estrategia

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

En el campo de la administración, una estrategia es un patrón o un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las variantes que engloba la estrategia, están presentadas en el siguiente esquema.

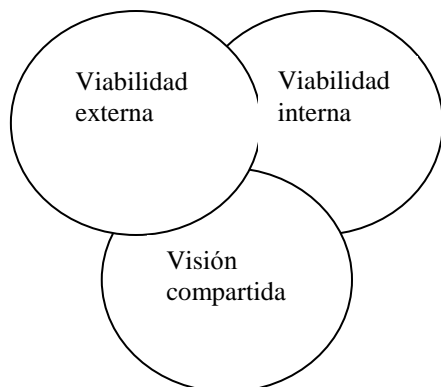
- Estrategia**
- a) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos.
  - b) Programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos y las políticas de obtención y asignación de los mismos.
  - c) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr los mismos.



### **1.2.3.-Concepto de Planeación Estratégica**

*Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación.*

La planeación estratégica se basa en tres parámetros, la visión del futuro, los factores ambientales externos y los factores ambientales internos organizacionales.



#### **1.2.3.1.-Esquema de Planeación Estratégica**

El proceso de la planeación estratégica incluye diferentes acepciones, pero entre las más usuales pueden presentarse las siguientes:

- ✓ Insumos de la organización
- ✓ Análisis de la industria
- ✓ Perfil de la empresa
- ✓ Orientación de valores y misión
- ✓ Objetivos
- ✓ Ambiente interno y externo
- ✓ Estrategias alternativas
- ✓ Elección de contingencias
- ✓ Planeación a corto, mediano y largo plazo

Todo este proceso puede observarse implícitamente en los siguientes capítulos lo que permitirá comprender en la práctica los modelos y técnicas estratégicas.



#### **1.2.4.-Beneficios y limitaciones de la Planeación Estratégica**

##### *Beneficios*

**Focalización y flexibilidad:** Foco es el punto de convergencia de los esfuerzos, flexibilidad es la facilidad y maleabilidad de experimentar adaptaciones y ajustes a medida que el proceso lo requiere.

**Mejoramiento de la coordinación:** los diversos subsistemas y grupos organizacionales en que cada uno persigue una variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada.

**Mejoramiento del control:** Implica medir y evaluar los resultados de desempeño y tener medidas correctivas para mejorar los procesos.

**Administración del tiempo:** para balancear el tiempo y tener medidas de aprovechamiento de oportunidades.

##### *Limitaciones*

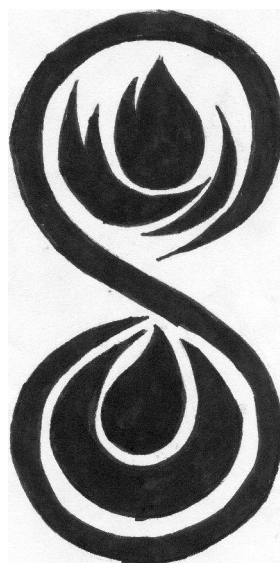
**Resultados a largo plazo:** Con una planeación estratégica adecuada no se obtienen resultados a corto plazo.

**Diversidad de Factores:** Al establecer una planeación estratégica se deben considerar todas las posibilidades, con lo cual es necesario reflexionar y elaborar caminos de acción diversos que pueden en un momento dado ser demasiado complejos para la organización.



# Capítulo 2

## Modelos de Planeación Estratégica





## 2.1.-CONCEPTO DE MODELO

**Modelo:** Derivado de la palabra latina *modulus*, que significa medida y que a su vez proviene del sustantivo latino *modus*, que denota la medida, dimensión, extensión, cantidad, altura, longitud, profundidad.

En español la palabra modelo indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, representación en pequeña escala persona o cosa digna de ser imitada, tipo industrial protegido por una patente, muestra, pauta, medida, regla, arquetipo, prototipo, tipo, paradigma.

A continuación se presentarán los modelos de planeación estratégica más conocidos.

### 2.1.1.-Análisis de las 6 w's

Este es un modelo de auto-análisis, formula preguntas que sirven como guías genéricas para establecer estrategias o replantear el camino de la organización. Este modelo consiste en plantear 6 preguntas guías, conocidas por sus siglas en inglés.

- |              |           |
|--------------|-----------|
| 1) ¿Qué?     | 1) What?  |
| 2) ¿Quién?   | 2) Who?   |
| 3) ¿Cómo?    | 3) Whom?  |
| 4) ¿Dónde?   | 4) Where? |
| 5) ¿Cuándo?  | 5) When?  |
| 6) ¿Por qué? | 6) Why?   |

Estas interrogantes nos pueden ayudar a aclarar el camino de la organización, por ejemplo; puede ir enfocado a un análisis del consumidor o al objetivo fundamental de la empresa. (¿Quién es la empresa?, ¿Qué hace?, ¿Por qué lo hace?).





En síntesis este modelo nos ayuda a encontrar una “identidad” ya sea en términos individuales u organizacionales de los objetivos o la misión que tenemos que realizar.



## 2.1.2.-Modelo BC Group

Este modelo esta construido en torno a 2 criterios, “la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado relativa del competidor más peligroso”.

Se crea una matriz con 4 cuadrantes y dos dimensiones

<b>Estrella</b> Alta participación en el mercado y alto crecimiento del mismo.			<i>¿?</i> <b>Baja</b> participación y alto crecimiento
<b>Crecimiento</b> Alta participación en el mercado y bajo crecimiento del mismo.			<b>Perro</b> Baja participación y bajo crecimiento del mercado.

En la dimensión, crecimiento del mercado, esta ligada a la tasa del PIB (producto Interno Bruto)

En la dimensión “cuota de mercado” esta línea esta situada en una escala de cuota de mercado de 1 ó 1.5 y se compara con competidores del mismo sector / mercado.

***Este Modelo nos ayuda a encontrar nuestra posición en el mercado y nuestras posibilidades de crecimiento.***

### Hipótesis básicas de la matriz

- El efecto experiencia, una cuota de mercado relativa implica una ventaja competitiva en términos de costos.
- El hecho de estar situado en un mercado de crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez, para financiar el crecimiento.

### Limites del modelo

- ✗ Solo es aplicable a industrias de volumen.
- ✗ No toma en cuenta la ventaja competitiva externa.
- ✗ Tiene dificultades sobre las medidas de calificación.
- ✗ Estas orientaciones son generales y no especificas.
- ✗ No toma en cuenta los cambios y presiones ambientales.

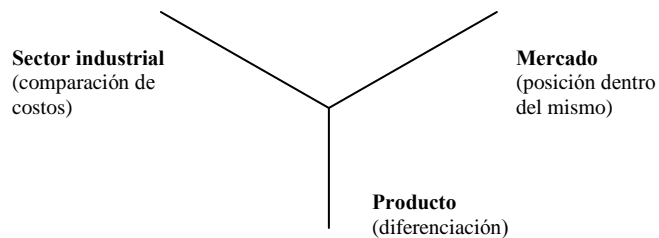




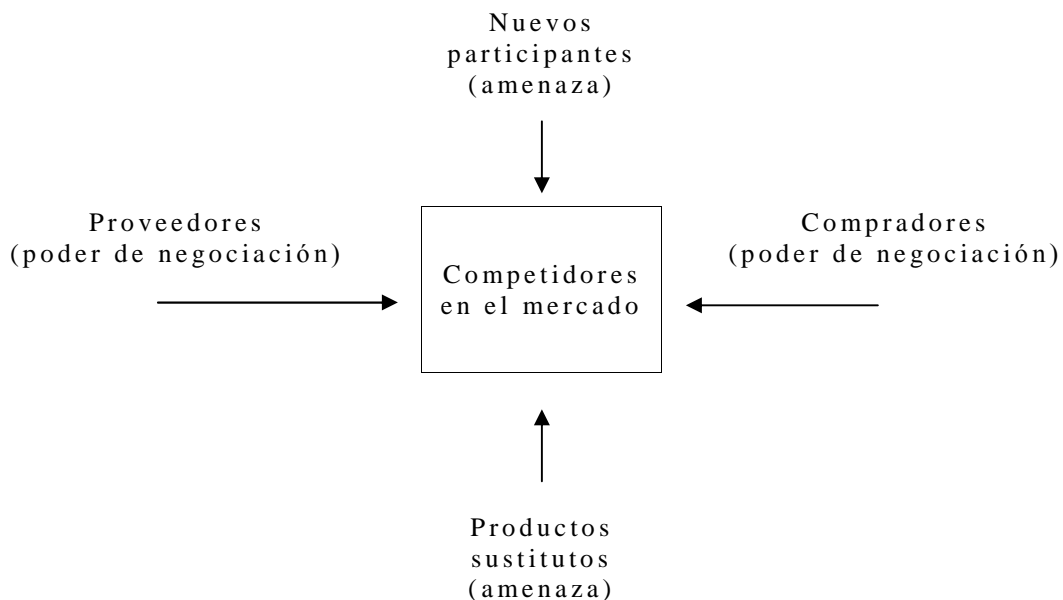
### 2.1.3.-Modelo de análisis de la Industria de Michael Porter

**Estrategia competitiva:** es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a fuerzas que rigen la competencia industrial.

Michael Porter basa su modelo en la estrategia competitiva del sector industrial al cual pertenece la empresa, el producto y el mercado.



Este modelo permite delinear las fuerzas primarias que determinan la competitividad de una industria e ilustra como se relacionan las fuerzas entre sí.



Los nuevos competidores y los productos sustitutos constituyen una amenaza directa y los compradores y proveedores son una amenaza indirecta.



**Nuevos competidores:** Los factores más importantes de estas fuerzas son; las economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidad de capital, costo de transferencia, acceso a los canales de distribución y el más importante **el efecto experiencia**.

**Amenaza de productos sustitutos:** se basa en función a la tecnología, esto lo agrupa también “ el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de consumidores”.

**Poder de negociación de los clientes:** Los factores importantes de estas fuerzas son; volumen del grupo de compradores, los productos están poco diferenciados, los costos de transferencia y las herramientas de comunicación hacia el cliente, de las empresas.

**Poder de negociación de los proveedores:** Estos tiene la posibilidad de aumentar sus precios, de reducir la calidad de sus productos, o de delimitar las cantidades vendidas, estos factores son iguales al poder de negociación de los clientes, pero en un enfoque diferente.

#### **2.1.4.-PIMS (Profit Impact of Marketing strategies) Análisis del Impacto Financiero de las Estrategias de Mercadotecnia**

Este modelo se basa en un análisis hecho por la compañía “General Electric”, y esta fundamentado en una investigación sobre diferentes negocios en diferentes sectores industriales.

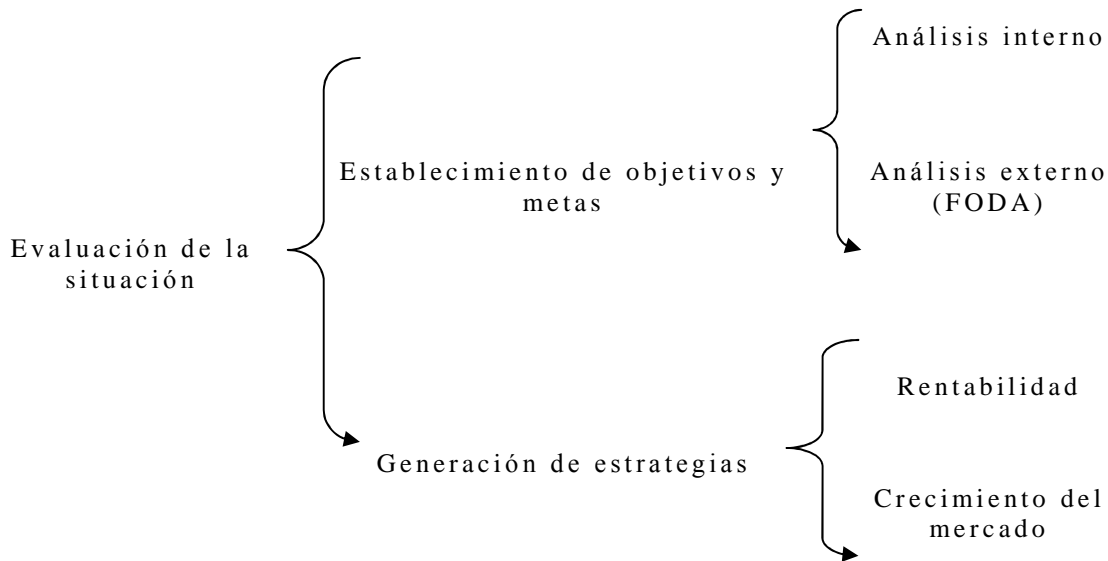
Las variaciones en rentabilidad de un negocio a otro son explicadas e identificados a través del análisis relativo de las variables básicas “influyentes”

Las premisas del análisis son las siguientes:

- 1) La posición competitiva medida por la participación del mercado.
- 2) La infraestructura y la productividad.
- 3) El atractivo del mercado.



El esquema básico de este análisis se divide en 2 principales factores, la rentabilidad y el crecimiento en el mercado.

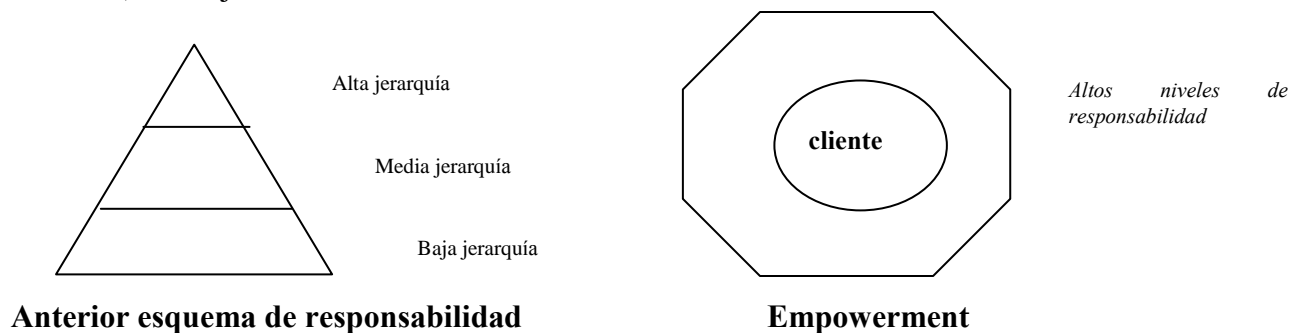


Son muchas las premisas de este modelo, pero el esquema anterior intenta simplificar las variables a conocer, establecer y controlar, creando futuros escenarios a través de un análisis del pasado y proyectando factores claves que inciden en el sector o giro de la empresa.

### 2.1.5.-Empowerment (proceso estratégico del Factor Humano)

**Empowerment:** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre su organización y la gente, umentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para ayudar a la organización.

Este tipo de modelo se basa en la estructuración de responsabilidades de grupos o equipos en torno a un objetivo (el cliente)trabajando de manera coordinada.





Los tres elementos que utiliza el empowerment para integrar a la gente son:

- Las relaciones
- La confianza
- El compromiso

El proceso esta orientado hacia las personas de la organización, con la finalidad de capacitarlos y orientarlos hacia una visión integral del negocio. Con este tipo de técnica la gente actúa de una forma más responsable y busca su crecimiento dentro de la organización, pero para lograr esto es necesario darle los elementos necesarios para ello el punto central de este proceso es el **Cambio de Actitud**.

### **Desventajas del Modelo**

- ✘ Es un proceso que requiere de un cambio gradual (entre 15 meses y 5 años)
- ✘ Es necesario capacitar a los altos mandos de la organización.
- ✘ Es necesario incentivar al equipo de trabajo (dificultad en encontrar un buen sistema de compensaciones)

## **2.2.-UTILIZACIÓN DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS**

Mediante los procesos de los modelos estratégicos, son diferentes los caminos a seguir para la organización, entre los más comunes están los siguientes caminos:

**Crecimiento:** Este factor busca como finalidad aumentar el volumen de ventas, en esta se invierte en recursos para obtener un volumen mayor de operación. Este crecimiento puede obedecer a factores de expansión por inversión o por adquisición de unidades estratégicas, (compra de empresas de un mismo giro).

**Estabilización:** Este objetivo pretende (regularmente cuando es necesario) contar con tiempo para consolidar las fuerzas de la organización y pretende aumentar o mantener gradualmente el volumen actual del negocio.

**Atrincheramiento:** Mediante está la organización procura reforzar o proteger el volumen del negocio. También llamada estrategia defensiva por que reduce la escala de operaciones para ganar eficiencia o mejorar el desempeño.



---

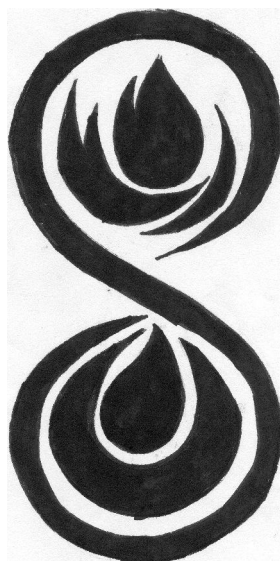
**Desinversión** : Mediante este concepto, se busca cosechar los beneficios que ya no genera un negocio, y con lo cual se busca recuperar parte de la inversión en el negocio y replantear una nueva expectativa del mismo.

**Estrategias combinadas:** En esta una empresa busca combinar estrategias simultáneamente, *las estrategias combinadas, son muy utilizadas en ambientes competitivos.*



## Capítulo 3

### Medianas Empresas y su entorno en México





### 3.1.-CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Para la utilidad de este trabajo, consideraremos los aspectos que rodean a la mediana empresa y los factores a los cuales esta sujeta en México, esto con la finalidad de obtener una radiografía general de este tipo de organización.

#### Concepto de Empresa

*Empresa es una organización, cuyo objetivo es generar un superávit y la consecución de la productividad a través de sus operaciones, en las organizaciones comerciales este superávit son las utilidades, en las no lucrativas esta puede estar representada por la satisfacción de las necesidades.*

#### 3.1.1.-Criterios de Clasificación Empresarial en México

Existen varios criterios de clasificación de las empresas en México, tomaremos como punto de referencia los criterios más utilizados por organizaciones oficiales y nos apoyaremos en algunos trabajos de investigación, que nos ayudara a definir el criterio adecuado de mediana empresa mexicana.

El primer criterio a considerar es el establecido por “Nacional Financiera”, el cual esta dividido en tres estratos (Industria, Comercio y Servicios) y se basa en el número de empleados.

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
Micro	hasta 30	hasta 5	hasta 20
Pequeña	de 31 a 100	de 6 a 20	21 a 50
Mediana	<b>de 101 a 500</b>	<b>de 21 a 100</b>	<b>De 51 a 100</b>
Grande	Más de 500	mas de 100	más de 100



Además del Criterio NAFIN, el “Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana Pequeña”<sup>10</sup> clasifica a las empresas (además del número de empleados) con el volumen de ventas anuales:

Tipo	Personal empleado	Ventas anuales
<b>Micro</b>	hasta 15	hasta \$ 400,000.00
<b>Pequeña</b>	hasta 100	hasta \$ 4,000,000.00
<b>Mediana</b>	<b>hasta 250</b>	<b>hasta \$ 7,000,000.00</b>
<b>Grande</b>	más de 251	hasta \$ 7,301,000.00

### Característica de la Mediana Empresa en México

Tomando en cuenta los dos criterios anteriores, nos basaremos en el criterio expuesto por la Tesis “Implantación del Comercio Electrónico en al Mediana empresa”<sup>11</sup> ya que esta reúne las características más satisfactorias de una mediana empresa en México.

Esta investigación toma en cuenta los tres factores siguientes:

- ⊕ *Ventas de por lo menos \$ 4,000,000.00 anuales.*
- ⊕ *Personal no mayor de 250 personas.*
- ⊕ *Infraestructura Tecnológica (sistemas de información, sistemas de comunicación y un equipo adecuado y moderno).*

*El último factor tiene que ver con los recursos necesarios para su funcionamiento operativo, llámese así a sus sistemas de comunicación y el equipo que utiliza para su funcionamiento operativo (maquinaria y equipo).*

<sup>10</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 1994

<sup>11</sup> Huerta Pantoja y Muñoz Mellado, “Implantación del Comercio Electrónico en la Mediana Empresa”, Trabajo de Tesis, Cuautitlan Izcalli México, UNAM, 2004.





### 3.1.2.-Principales fuentes de financiamiento de las medianas empresas

Un punto importante son las características de “financiamiento de las medianas empresas”<sup>12</sup>, las cuales están conformadas por la siguiente:

<b>Fuentes de Financiamiento</b>				
Concepto	<i>Por tamaño de Empresa</i>			
	Pequeña	<i>Mediana</i>	Grande	AAA
<b>Fuentes de financiamiento</b>	100	<b>100</b>	100	100
<i>Proveedores</i>	63.6	<b>55.7</b>	47.4	31.3
<i>Bancos comerciales</i>	16.9	<b>21.7</b>	18.4	28.1
<i>Bancos extranjeros</i>	1.7	<b>1.7</b>	3.9	15.6
<i>Otros corporativos</i>	13.6	<b>14.9</b>	15.8	12.5
<i>Bancos de Desarrollo</i>	1.7	<b>3.0</b>	3.3	3.1
<i>Oficina matriz</i>	2.1	<b>2.1</b>	7.2	3.1
<i>Otros Pasivos</i>	0.4	<b>0.9</b>	4.0	6.3

\*el tamaño de las empresas de determina con base en el valor de ventas de 1997  
 Fuente: Resultados de las Encuestas de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio al 4to trimestre de 2004 Banxico.

- El principal financiamiento que tienen las medianas empresas son los proveedores.
- La Banca comercial destina más recursos a las empresas calificadas como Triple A (empresas con ventas anuales de más de 9, 000,000.00).

#### 3.1.2.1.-Proveedores principal fuente de financiamiento

En la situación actual los proveedores tienen una mayor importancia en el financiamiento de las empresas mexicanas, esto debido “a un ahorro del 25%”<sup>13</sup> por ciento anual para las compañías al evitar los préstamos, con el costo financiero que tienen los bancos comerciales.

<sup>12</sup> Fuente: Secretaria de Economía [www.secretariaeconomia.gob.mx](http://www.secretariaeconomia.gob.mx)

<sup>13</sup> “Sánchez Felipe” El Financiero. 5 de mayo del 2005 sección negocios. P. 8



Pero no es solamente el ahorro en el préstamo bancario sino además:

- La incertidumbre sobre la situación económica
- Problemas para competir en el mercado
- **El rechazo del crédito bancario**

Todos ellos representan los motivos por los cuales las compañías no recurren al crédito comercial.

### **3.1.3.-Ausencia de Esquemas de Planeación en la Mediana Empresa**

*Una de las razones más consistentes por las cuales las medianas empresas tienen poca eficiencia es la falta de proyección y planeación estratégica de las mismas.*

La Secretaría de Economía (anexo 1) estima que el 70% de los proyectos de negocios que se presentan ante las Instituciones crediticias con la finalidad de acceder a un crédito bancario son rechazados por presentar proyectos inviables para su desarrollo.

Es en esta afirmación donde se manifiesta latentemente la estructura óptima de la planeación estratégica y de la aplicación adecuada de técnicas que le permitan al empresario mexicano hacer más productiva la empresa.

Mediante las técnicas para el desarrollo de la planeación estratégica el empresario tendrá como beneficios:

- ✓ Reaccionar ante ambientes empresariales de negocios.
- ✓ Propiciar las condiciones que le permitan establecer la obtención y el buen aprovechamiento de recursos financieros.
- ✓ Mantener una buena productividad de su empresa.

El factor de una adecuada planeación propicia el desarrollo y las condiciones necesarias para llevar a cabo los objetivos de la organización.



### **3.1.4.-Aspectos Jurídicos como Obstáculos de las Medianas Empresas en México**

*La finalidad de conocer este factor es la de tomar en cuenta los factores que comúnmente afectan el buen desempeño de las empresas medianas en México, con ello se pretende no dejar pasar todos aquellos factores que pueden afectar las operaciones de las medianas empresas mexicanas.*

En el Diario “El Financiero”(anexo 1)se toma el siguiente artículo acerca de una de las cámaras Industriales representativas de México mostrando los siguientes puntos.

- Excesivos tramites burocráticos como obstáculo.
- Falta de certidumbre jurídica ante las medianas empresas.

Muchos de los mecanismos jurídicos pueden impedir el paso de tramites necesarios para la administración de la empresa, por ello se recomienda planear en lo posible el buen desarrollo de tramites de cualquier índole **hasta con 3 meses de anticipación** y despejar con precisión todas las dudas que se presenten.

Esto puede manifestar un buen funcionamiento de la compañía en aspectos tales como son:

- Evitar en lo posible el ser acreedor a multas.
- Se da continuidad a procesos jurídicos productivos para la empresa (por ejemplo licitaciones públicas o implementación de Sistemas de Calidad)
- Mantiene la seguridad jurídica de la empresa ante las autoridades de gobierno.

Son principalmente el Código de Comercio, la ley de Sociedades Mercantiles y la ley Fiscal de la Federación, las leyes que rigen el desempeño de las empresas en este apartado solo se mostrará algunos aspectos que comúnmente detienen el desarrollo empresarial.

La ubicación geográfica tiene mucho que ver hay diferentes reglamentos dependiendo la Entidad Federativa y el Municipio y otro aspecto importante es el giro de la empresa, los siguientes son reglamentos legales que deben tomar las empresas no solo medianas sino de cualquier índole.



## **Tramites del sector coordinado**

- Comisión federal de competencia
- Comisión federal de mejora regulatoria
- Centro nacional de metrología
- Consejo de recursos minerales
- Instituto mexicano de la propiedad industrial
- Procuraduría federal del consumidor

Por lo regular es necesario (al empezar a operar o al tener una empresa ya sea mediana o no) tomar en cuenta estas dependencias no solo con el propósito de evitar futuras sanciones, sino para tener un marco legal de protección, ya que al cumplir con nuestras obligaciones nos hacemos acreedores a derechos que en cierto momento nos pueden proteger de algunos imprevistos.

La Secretaria de Economía ya tiene a su disposición una pagina electrónica y tramites vía Internet, además es mediante este organismos que podemos aclarar muchas dudas acerca de tramites y disposiciones legales.

### **3.1.5.-Programas de gobierno para el desarrollo de la empresa mexicana**

El Gobierno de México a través de la “Secretaria de Economía”<sup>14</sup> tiene diferentes programas para el desarrollo de las empresas en México, esto durante el mandato del presidente Vicente Fox, a continuación se enunciarán los programas más conocidos y sus características.

#### **Prominace (programa nacional de modernización industrial y comercio exterior)**

##### Principales funciones

- Fortalecer al sector exportador
- Optimización de los recursos productivos
- Resguardar y proteger los derechos del exportador mexicano

---

<sup>14</sup> [www.secretariaeconomia.gob.mx](http://www.secretariaeconomia.gob.mx)



## **CIMO (programa de calidad integral y modernización)**

Tiene como función:

- Incrementar la competitividad empresarial
- Fomentar el desarrollo de sistemas productivos
- Mejorar las relaciones laborales
- Impulsar y fomentar a las empresas

### **Programas para el desarrollo de las Pymes**

- Programa de desarrollo de proveedores
- Comisión mixta para la promoción de la exportación
- Programa de promoción de la calidad, consultoría y capacitación a la comunidad empresarial ISO-9000
- Sistema de información de servicios tecnológicos

### **Otros programas ofrecidos por la Secretaría de Economía**

- SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)
- Compite (programa del comité nacional de la productividad y mejora regulatoria)
- Programas de apoyo a la certificación ISO-9000
- Programa de mejora regulatoria

### **Asistencia de NaFin (Nacional Financiera)**

NaFin como promotor del financiamiento tiene 2 funciones fundamentales:

1. Ofrecer asesoría ante intermediarios no bancarios
2. Garantizar hasta en un 50% el riesgo del crédito ante bancos de primer piso.

La institución tiene también los siguientes cursos:

1. Cursos de desarrollo empresarial vía satélite
2. Programas de calidad empresarial
3. Vínculos con programas de mejora tecnológica



### 3.2.-PROBLEMÁTICA DEL ENTORNO MACROAMBIENTAL DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

“En este trabajo se considerará por variables macroambientales a aquellos agregados económicos y de otra índole que afectan el desarrollo empresarial”.<sup>15</sup>

#### **3.2.1.-Apertura de mercado**

A finales de los 80's México empieza a abrir su comercio hacia los demás países, en una apertura comercial que pretendía modernizar tecnológicamente al sector industrial del país.

En agosto de 1986, México se integró como miembro número 92 al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en las cuales se desprendían las siguientes cláusulas.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1) Cláusula de la nación más favorecida | } | Cláusulas que otorga el mismo derecho y obligaciones a sus miembros.                                  |
| 2) Tratamiento nacional                 |   |   |
| 3) Reciprocidad                         | } | Cláusulas que liberan las barreras comerciales con el fin de iniciar el libre tránsito de mercancías. |
| 4) No discriminación                    |   |   |
| 5) Igualdad de los estados              | } |   |
| 6) Aranceles y tarifas                  |   |   |
| 7) Derechos e impuestos compensatorios  | } |   |
| 8) Valoración aduanal                   |   |   |
| 9) Licencias                            | } |   |
| 10) Sobre adquisiciones gubernamentales |   |   |

Ante esta apertura las medianas empresas en el país enfrentan una agresiva competencia y se muestran incapaces de hacer frente a las condiciones de la apertura ya que no cuentan con la tecnología necesaria, tienen productos con altos costos y un atraso en materia de comercio.

##### **3.2.1.1.-Paridad del dólar**

Con la apertura el petróleo dejaba de ser el principal rubro exportador, se esperaba que la exportación de productos no petroleros fuera la principal fuente de divisas.

Ante la crisis cambiaria financiera de 1994 cambio el régimen cambiario por libre flotación, ahora los factores que intervienen directamente en el tipo de cambio son la demanda y la oferta de dólares.

*La demanda:* esta depende de la importación de bienes y servicios, fuga de capitales, del desendeudamiento externo y del pago de servicios de la deuda externa.

<sup>15</sup> Thomas S. Bateman, “Administración una ventaja competitiva”, McGraw-Hill, 2004, p.54



*La oferta:* de la exportación de bienes y servicios, de la repatriación de capitales, del endeudamiento externo y de nuevas inversiones extranjeras.

El principal indicador para conocer en el corto plazo las variaciones del tipo de cambio es la balanza de mercancías.

### 3.2.1.2.-Reservas Internacionales

Uno de los factores que se toman en consideración para el tipo de divisas es la capacidad de pago y recursos financieros disponibles del país el cual es considerado principalmente por los siguientes puntos.

- Recursos Financieros disponibles.
- Nivel de desembolso de préstamos externos contraídos.
- Capacidad de control monetario.

Las reservas internacionales es el factor importante a considerar para conocer la capacidad de pago y liquidez monetaria.

### 3.2.2.-Estabilidad y Crecimiento Económico

A partir de la apertura el gobierno de México empieza a desgravar arancelariamente las importaciones y estas crecen más que las exportaciones por lo que el saldo de la balanza comercial es deficitaria.

A partir de ello se muestra la siguiente tendencia de las empresas:

Número de establecimientos industriales 1965-1993				
Año	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
1965	91.90	6.35	1.11	0.64
1970	89.80	7.80	1.50	0.89
1975	89.64	7.77	1.57	1.02
1980	87.69	8.99	1.89	1.43
1982	60.90	13.7	2.2	1.50
1983	87.55	8.55	2.25	1.65
<b>1986</b>	68.70	<b>16.0</b>	<b>2.6</b>	1.80
1989	86.97	<b>9.71</b>	<b>1.9</b>	1.42
1993	91.59	<b>6.34</b>	<b>1.21</b>	2.30

Fuente: INEGI Censo industrial de 1965 a 1993 (cuantificado en millones)

Se pueden observar que a partir de 1986 las pequeñas y medianas empresas tienden a disminuir hasta 1993 que es donde finaliza el estudio y este mismo fenómeno se observa en la actualidad.



La apertura ha provocado tasas de crecimiento bajas, han generado déficit altos en la cuenta corriente y se vuelven necesarias flujos de divisas que dependen de condiciones ajenas a la economía y de una política monetaria que mantenga altas tasas de interés para atraer divisas y compensar el desequilibrio en cuenta corriente.

### **3.2.2.1.-Producto Interno Bruto**

El PIB es el conjunto de Bienes y Servicios de un país, **es el indicador más importante del país**, muchas de las proyecciones económicas, utilizan como punto de referencia este agregado.

De esta se desprenden dos factores que afectan al sistema económico :

- a) Política monetaria
- b) Política Fiscal

**La política monetaria:** México adopto un limite del crecimiento del crédito interno a través de la SA (saldos absolutos) ya que cuando estos saldos son negativos se produce el “corto” mediante el cual el Banco de México no proporciona recursos suficientes a tasas de interés a la banca privada, lo que obliga a los mismos a sobre girar sus cuentas corrientes provocando alzas en las tasas de interés.

**La política fiscal** afecta a la demanda agregada y el nivel del producto, pero si se mantiene estable la política monetaria equilibrando la oferta y la demanda de dinero, el impacto financiero de estas puede contrarrestar el efecto en el nivel de precios y por otra parte genera una entrada de capitales reduciendo las importaciones y aumentando las exportaciones.

Hay que considera que si la expectativa del PIB es considerablemente buena, significaría que **las condiciones productivas** en la región son favorables lo que aumenta el nivel de las proyecciones económicas y viceversa.

### **3.2.2.2.-Tasas de Interés**

La tasa de interés es un indicador fundamental de cualquier economía ya que actúa como regulador entre la oferta y la demanda de recursos monetarios, es decir es el porcentaje que nos indica el costo que representa obtener dinero en préstamo o en crédito desde el punto de vista de un deudor y el rendimiento de nuestros recursos al realizar un ahorro o una inversión.





“Factores que determinan el costo del dinero”<sup>16</sup>:

- a) Oportunidades de producción
- b) Preferencias por el consumo
- c) Riesgo de no reembolsar el préstamo
- d) inflación

Si la demanda de recursos disminuye (recesión) las tasas de interés también disminuyen por lo tanto los préstamos deben ser más baratos.

El plazo de las tasas de interés esta determinada por las expectativas inflacionarias, las condiciones de la oferta y la demanda de dinero además de las necesidades de liquidez. La política monetaria del Banco de México, el déficit presupuestal del gobierno la balanza comercial y la productividad económica establece que las tasas de interés regirán en los mercados financieros, accionario derivados y cambiario a través de los instrumentos de deuda (renta fija) y de renta variable y de capital.

### **3.2.2.3.-Inflación**

Esta variable es la segunda mayor representativa de la situación del país y esta relacionada con el **Índice Nacional de Precios al Consumidor** (INPC), un aumento en los precios reduce los rendimientos reales de las tasa de interés, además esto influye positivamente sobre la actividad de las empresas.

Una inflación alta reduce la demanda de dinero por parte de los agentes económicos debido al destino que estos le dan a sus recursos con el objeto de mantener su valor en términos reales y esto produce una contracción en el consumo que afecta el desarrollo de las actividades productivas del país.

- a) Se disminuye la capacidad exportadora.
- b) Se presenta un déficit en la balanza comercial.

### **3.2.2.4.-Mercado Interno**

El mercado interno puede ser una de las variables a considerar en una estrategia de negocios, y para ello es necesario conocer de manera general la estructura de este elemento social, la población económicamente activa y su evolución.

---

<sup>16</sup> Artículo sobre la actividad financiera “Tasas de Interés”  
[http://www.condusef.gob.mx/revista/proteja/art\\_bancos/tasas\\_interes.htm](http://www.condusef.gob.mx/revista/proteja/art_bancos/tasas_interes.htm)



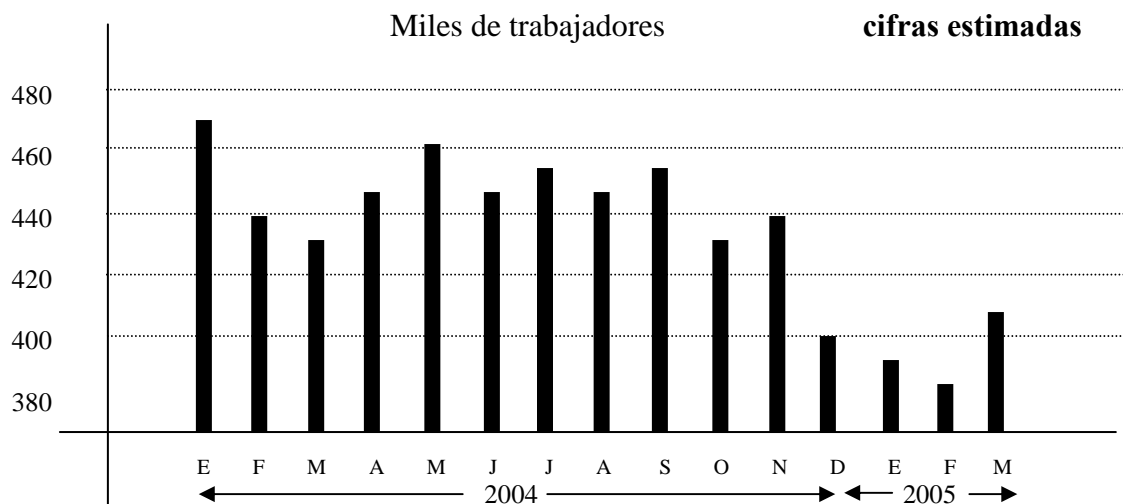
“Población Económicamente Activa en México”<sup>17</sup> (diciembre del 2004)

Total Población	Puestos Formales y sus condiciones de trabajo.			Puestos no formales	
	Población Económicamente Activa (formal)	Perciben prestaciones superiores	No perciben ingresos estables	Población económicamente activa (informal)	Población económicamente inactiva*
110.000	42.116	15.400	3.700	11.181	56.703

\*1.-Se considera la porción de la población que se encuentra trabajando menos de 35 horas a la semana.

Para mantener una situación estable en materia de empleos “es necesario un crecimiento de mas del 4% en el **PIB**”<sup>18</sup> en forma sostenida cada año, de modo que aumenten las inversiones al haber mayor demanda de productos, pero el crecimiento estimado en 2004 es del 3.1% y un 3.4% para 2005.

En la siguiente grafica se dan estimaciones de la creación de empleos formales, según datos del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social).



El comportamiento de los empleos también esta ligado al movimiento de los indicadores Macroambientales.

<sup>17</sup> Fuente: Nafinsa, INEGI, y Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

<sup>18</sup> José Luis Calva “Miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la IEE-UNAM”. El Financiero 28 de enero del 2005. 12 #6730.

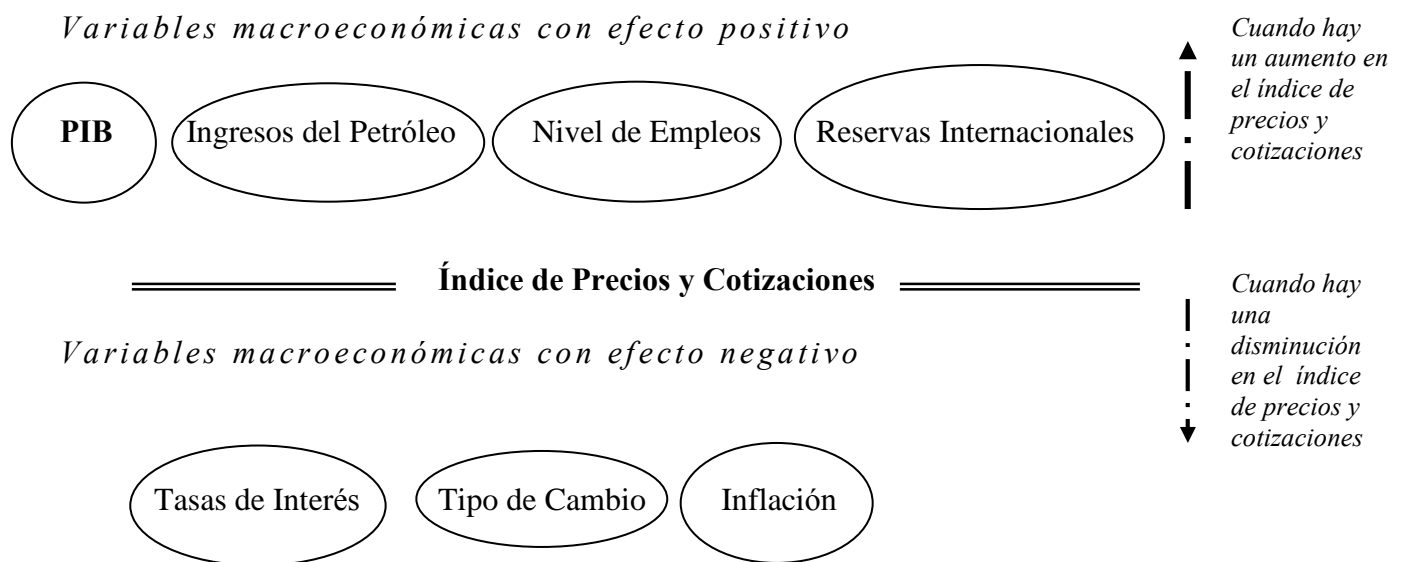


### 3.2.3.-Índices de información económica de un país

Debido a la gran cantidad de información disponible y al costo de obtenerla, a problemas de información imperfecta y asimetrías de información y principalmente a que es imposible adivinar el futuro se elaboran los índices. Esto para disminuir el costo de obtener información, aprovechando las economías de escala existentes en la búsqueda de información económica de un país

Entre las variables relevantes a considerar para conocer el comportamiento de las variables macroambientales en el presente trabajo se tratarán 2 índices, el Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC) y la Valuación del Riesgo-País.

Estos factores Macroambientales mantienen una estrecha relación en los índices, un ejemplo de ello es el IPyC que se muestra en el esquema siguiente:



#### 3.2.3.1.-Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC)

En el mercado de valores se ponen a la venta las acciones de algunas empresas las cuales para obtener recursos financieros para sus operaciones, cotizan sus acciones en la BMV esperando obtener mayores beneficios, al mismo tiempo que los inversionistas obtienen mayores rendimientos al invertir sus recursos en dicha empresa.



Para conocer la tendencia general del precio de las acciones cotizadas en la BMV se elabora el IPyC, donde se toma una muestra de las empresas más representativas de dicho mercado se suman el precio de todas las emisoras muestra, se divide entre la misma sumatoria de la muestra del día anterior y se obtiene el factor de la variación del IPyC.

El IPyC es el indicador de las empresas que tienen mayor influencia en la BMV, la evolución de dicho indicador en la actualidad es más dinámica y este mismo puede manifestar la tendencia y las condiciones económicas a nivel del ambiente empresarial mexicano.

Se puede decir que:

<b>Cuando hay un aumento en el IPyC</b>	<b>Cuando hay una disminución en el IPyC</b>
Refleja una situación económica favorable para las empresas que tienen operaciones en México y cotizan en la BMV (Grandes Empresas)	Refleja una situación económica desfavorable para las empresas que tienen operaciones en México y cotizan en la BMV.

### **3.2.3.2.-Valuación del riesgo-país**

El Riesgo-país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Este método de valuación es utilizado por los inversionistas extranjeros para medir el grado de seguridad que puede tener su capital al invertir en dicho país, y también se puede utilizar para calcular el nivel de los rendimientos que se podrían obtener.

Los eventos que considera el Riesgo-país de forma general son los siguientes:

- a) Políticos.
- b) Sociales.
- c) Económicos.
- d) Recesión de la actividad económica.



Son diferentes agentes económicos los que valúan el Riesgo-País, entre ellos los más destacados se encuentran “Standard y Poor’s” y la calificadora “Moody’s”<sup>19</sup>.

Para la Valuación del Riesgo-País en México se toman los siguientes factores a considerar.

- Deuda Gubernamental.
  - CETES a 28 días.
  - Tasa de interés de EU.
  - Tipo de cambio.
  - Oferta monetaria.
  - Precio del petróleo.
  - Índice de Precios.
  - Saldo en cuenta corriente.
  - Índice accionario mexicano.
- Mayor  
influencia*

Donde comúnmente un riesgo cero significa en términos económicos que un país puede endeudarse al precio más bajo, de ahí pasa a considerar el riesgo alto y el riesgo bajo, según la calificación que obtenga el país, mientras mayores puntos se encuentre la valuación mayor será el riesgo de inversión y mientras menor puntaje menor será el mismo.

“Un elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión lo que determinará un menor flujo de fondos hacia el país y una mayor tasa de interés global. No solo se eleva el costo del endeudamiento del gobierno sino también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, con efectos deprimentes sobre la inversión, el crecimiento y el nivel de empleo de los recursos humanos”<sup>20</sup>.

El riesgo país da por sentado que existe un stock de proyectos en carpeta esperando y que se realizarán en el momento en que disminuya el riesgo.

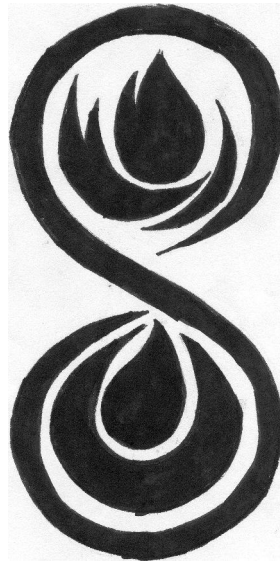
<sup>19</sup> Standard & Poor's y Moody's: empresas proveedoras mundiales de calificaciones crediticias y financieras.

<sup>20</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>



## Capítulo 4

Ejemplo de un modelo de “Plan de Negocios” a Largo Plazo

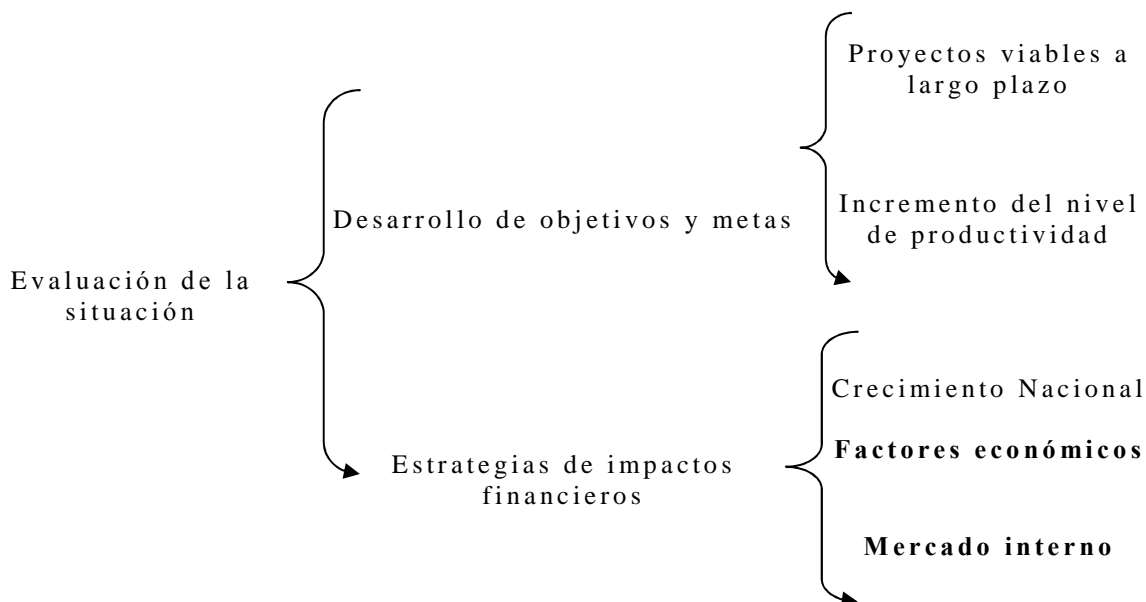




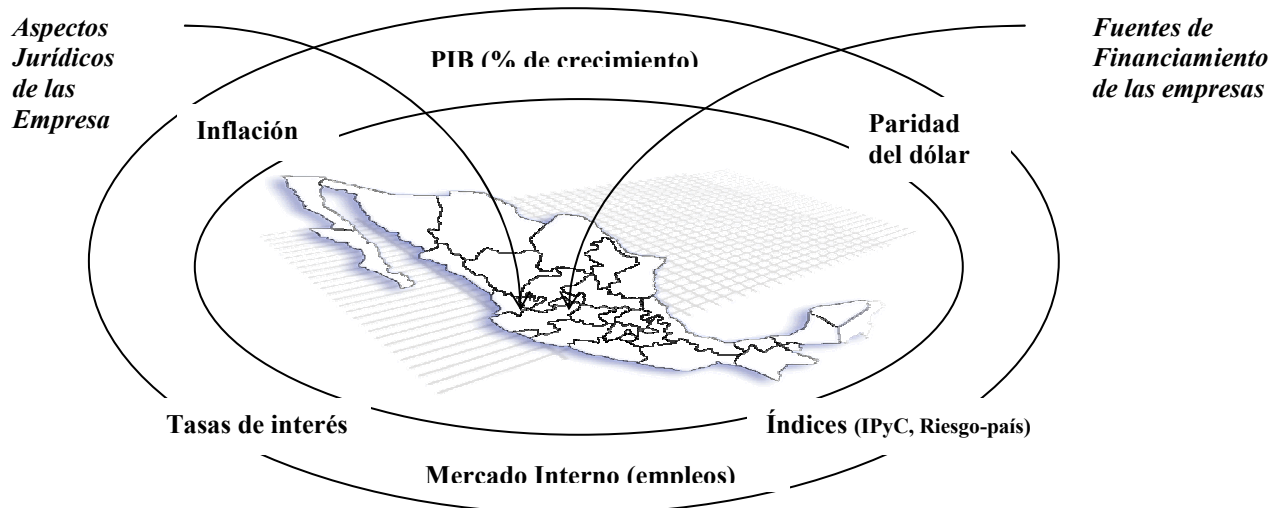
## 4.1.-FACTORES A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

El presente capítulo muestra un modelo estadístico donde relaciona los factores macroambientales con el entorno nacional y que pueden tomarse en cuenta en la aplicación de técnicas de planeación estratégica.

Para el desarrollo de la mediana empresa promedio en el país podemos utilizar el esquema de la PIM'S y así obtendremos un esquema a seguir en la aplicación de estrategias a largo plazo.



Ahora los factores alrededor del mapa tienen una repercusión en las condiciones económicas del país, y los factores en los extremos muestran aspectos promedio de la mediana empresa.





El producto interno bruto es el principal factor que refleja la situación económica, y los demás factores interactúan entorno a la misma.

Ahora hay variables que pueden ser controladas y no controladas y que pueden afectar en el corto y mediano plazo en el entorno.

En el cuadro siguiente se muestran las variables principales que intervienen directamente en el “comportamiento de la divisa”<sup>21</sup>

<b>Variable</b>	Controlada	No controlada	<i>Corto plazo</i>	<i>Mediano plazo</i>
Tipo de cambio	No	Si	Si afecta	No afecta
Inflación	No	Si	Si afecta	No afecta
Tasas de interés	Si	No	Si afecta	No afecta
Riesgo-país	No	No	No afecta	Si afecta
Balanzas de pagos	No	Si	Si afecta	No afecta
Deuda país	No	Si	No afecta	Si afecta
Reglamentación de gobierno	Si	No	Si afecta	No afecta

El punto importante a señalar en este cuadro son las tasas de interés utilizadas por el gobierno como principal instrumento de política monetaria que busca controlar la inflación y que tiene repercusiones en las demás variables.

#### **4.1.1.-Parámetros a considerar en un plan de negocios**

Un estudio de tesis acerca del mercado de divisas logro entre sus resultados obtener promedios del comportamiento de la economía en 2004 y complementando con otros resultados se puede apreciar lo siguiente:

**IPyC** en niveles de 13,000 puntos  
**Riesgo-país** en niveles de 170 puntos  
**PIB** en 4.4% sostenido de crecimiento **Tasas de interés** alrededor del 9%  
**Tipo de cambio** en \$11.00  
**Inflación** en 4%  
**Mercado Interno** empleos 400 mil

<sup>21</sup> Mendieta González Maria Guadalupe “Modelo de Administración del riesgo en el mercado de divisas de México”, Seminario taller extracurricular, Actuario, Facultad de Estudios Superiores Acatlan, junio 2005.





En el sexenio 2000-2006 del gobierno de México, se impuso como principal sistema de intervención económica a las tasas de interés con el objetivo de controlar la inflación y mantener una estabilidad económica.

Como ejemplo ilustrativo podemos observar la tasa de interés en un porcentaje de 9% y como las variables interactúan entre sí.

<b>Factor principal</b>	<b>Variables que interactúan</b>			<b>Factores que reflejan el efecto</b>		
Tasa de interés	Tipo de cambio	IPyC	Mercado interno	Inflación	Riesgo-país	PIB
9%	\$11.00	13000 Pts.	400 mil	4%	170 Pts.	4.0%
Mas de 9%	aumenta	disminuye	disminuye	disminuye	aumenta	disminuye
Menos de 9%	disminuye	aumenta	Aumenta	aumenta	disminuye	aumenta

### **Explicación del comportamiento de las variables**

Cuando hay un incremento mayor en las tasas de interés y estas se vuelven más atractivas que las inversiones ofrecidas en la BMV el índice (IPyC) tiende a disminuir, debido al traslado de recursos de la bolsa a los instrumentos de estas tasas.

Mientras la captación de las inversiones hacia el país sea optima el tipo de cambio (que esta vinculado con la oferta y demanda de dólares)mantendrá niveles mínimos.

Cuanto mayor sean los recursos destinados a los sectores productivos y la distribución de la riqueza sea más equitativa el mercado interno tendrá los recursos para la actividad económica y la inflación se mantendrá estable.

Con altas tasas de interés la inflación aumenta, estas altas tasas de interés nominales provoca un encarecimiento del crédito, se elevan las cargas financieras de las empresas, hay pocas opciones baratas de financiamiento dirigidas hacia el consumo y la demanda del mercado y la inversión se reducen significativamente.



Si los recursos mantienen una actividad productiva en el país esto en ciertas condiciones aumentara los niveles del PIB siempre y cuando no afecten otros factores a la actividad económica.

Una nota importante en este comportamiento de las variables es que debido a su dinamismo, no necesariamente pueden darse de manera significativa, y al interactuar entre todas ellas las combinaciones pueden ser algo confusas, ya que algunas de ellas obedecen a comportamientos de índole especulativo y pierden su lógica macroeconómica y por lo tanto macroambiental.

#### **4.1.2.-Condiciones económicas óptimas para un mejor desempeño empresarial**

Las condiciones deseables de toda economía son mantener niveles de crecimiento en el PIB, un tipo de cambio estable y una baja inflación.

A partir de esta premisa podemos encontrar que los diferentes sectores económicos estiman que en un **aumento del PIB de más de 5% sostenido, un tipo de cambio de \$10.00 y niveles de inflación abajo del 4%**, se pueden mantener las condiciones necesarias para el desarrollo de las empresas ya sean medianas o no, pero es necesario mencionar que esta combinación es muy difícil de establecerse.

Aunque estas solo son estimaciones, ya que es difícil conocer como será el comportamiento de las demás variables manteniendo estos tres elementos alrededor de los resultados ya mencionados.

Lo más importante de este modelo de plan de negocios es observar los comportamientos de los principales elementos económicos y poner atención a las proyecciones económicas, a continuación se presentará un ejemplo del mismo.



## 4.2.-UTILIZACIÓN DE LAS PROYECCIONES ECONÓMICAS

Existen diversos medios de información (revistas, periódicos, organismos especializados en Internet) que ofrecen algunas proyecciones económicas de los diferentes países.

Para efectos de este trabajo mencionaremos las proyecciones del PIB del “Fondo Monetario Internacional”<sup>22</sup> para América Latina específicamente para México en 2006.

Datos del FMI estiman un crecimiento para América Latina en el PIB de 3.4% y para México de 3.1%.

Con esta proyección y los datos estadísticos de los años 2003 al 2005 podemos inferir que la tendencia más viable, será que no habrá cambios relevantes en nuestra economía.

Con esto y sobre la base del estudio realizado del mercado de divisas podemos hacer las siguientes observaciones para el 2006:

1. No hay evidencia de una crisis económica para 2006.
2. Será insuficiente el 3.1% para la creación de empleos y por consiguiente el mercado interno estará contraído.
3. De seguir las condiciones hasta ahora, no habrá un mejoramiento significativo de la economía en 2006.

En conclusión según los estudios estimativos y las proyecciones de la economía las condiciones en el entorno empresarial seguirá estancado y con un mercado altamente competitivo, pero al mismo tiempo con una economía estable.

Esto de manera general y nos ofrece un panorama amplio de las condiciones que imperan en el país.

---

<sup>22</sup> El Financiero 27 de julio del 2004, sección economía, p.24



#### **4.2.1.-Ejemplo de interrelación estadística entre variables macroambientales**

El objetivo de estos apartados es dar un ejemplo de un método de correlación estadística que permita conocer el grado de interacción y comportamiento de ciertas variables en relación con otras.

Antes de empezar a desarrollar el procedimiento es necesario dar ciertas observaciones:

1. Los resultados ofrecidos solo son de índole estimativo, en ningún momento pueden servir como datos estandarizados para la toma de decisiones.
2. Por cuestiones de metodología se toman en cuenta datos que muestran una correlación viable estadísticamente hablando.
3. Se toman datos mensuales de “enero del 2004 a abril del 2005”<sup>23</sup> (véase anexo 2).

El modelo estadístico “**Lineal Múltiple**” mediante matrices utiliza la siguiente fórmula para conocer el grado de error que pueden tener una relación entre ellas:

$$F = \frac{(SSEc - SSEr) / (k - g)}{SSEc / (n - (k+1))}$$

Y utilizando la tabla de distribución “f” del método estadístico se comprueba si hay una relación aceptable entre estas variables (en el anexo 2 se describe el procedimiento, las operaciones utilizadas y resultados obtenidos).

En un primer intento utilizando todas las variables de la tabla del anexo 2, no se encontró ninguna relación entre todas las variables, por lo tanto se tomo a las variables que tienen una mayor relación entre sí (anexo 3).

Los datos estadísticos del producto interno bruto, empleos y reservas internacionales si muestran una clara correlación lo que por consecuencia se infiere lo siguiente:

---

<sup>23</sup> [www.secretariaeconomia.gob.mx](http://www.secretariaeconomia.gob.mx)  
[www.enegi.gob.mx](http://www.enegi.gob.mx)



Aplicando el mismo método a estos factores tenemos:

$$SSEc = 0.142532623$$

$$SSEr = 0.143361915$$

$$F = -1.9392 \text{ es menor que "f" alfa} = 3.71$$

Pero la suma del cuadrado de los errores se acerca lo suficiente a cero lo cual significa que el error es mínimo y con ello podemos estimar resultados, por lo que nos queda un polinomio de la siguiente forma:

$$PIB = B_0 x_0 + B_1 x_1 + B_2 x_2 + B_3 (x_1)(x_1) + B_4 (x_1)(x_2) + B_5 (x_2)(x_2)$$

Se puede construir un cuadro, donde podemos manejar el resultado de las variables (sombreadas de negro) de la siguiente forma:

Valor de PIB	beta 0	Empleos Variable x1	Reservas I. variable x2	variable (x1)2	variable (x1)(x2)	variable (x2)2
Valor de Beta	1	470,000.00	57,743.82	2.209E+11	27139595400	3334348748
coeficientes	4.647	-2.08E-08	-5.69E-06	3.37E-12	-6.63E-11	1.34E-10
<b>3.700217047</b>	4.647	0.00978211	-0.3283891	0.7442121	-1.79962657	0.44680273

- A medida que aumenta la producción de bienes y servicios (PIB), aumenta el empleo y las reservas internacionales del país.
- Una tasa del 3.7% en el PIB logra establecer un aumento de empleos formales en aproximadamente 470 mil plazas.
- La misma tasa del 3.7% mantiene las reservas en \$57,743.82 mil millones de dólares.
- **No hay una relación directa entre el PIB y la inflación** por lo menos en lo que respecta al año 2004 y primer trimestre del 2005 y tomando en cuenta las cifras oficiales.

Por ejemplo si cambiáramos los empleos a una cantidad de 1,000,000.00 de plazas el cálculo sufriría efectos de la siguiente forma:

Valor del PIB	beta x0	Empleos Variable x1	Reservas I. variable x2	variable (x1)2	variable (x1)(x2)	variable (x2)2
	1	1,000,000.00	50,000.00	1E+12	50000000000	2500000000
coeficientes	4.647	-2.08E-08	-5.69E-06	3.37E-12	-6.63E-11	1.34E-10
<b>4.730337</b>	4.647	-0.020813	-0.28435	3.369	-3.3155	0.335

- Una tasa del 4.7% en el PIB logra establecer un aumento de empleos formales en aproximadamente 1,000,000 de plazas.
- La misma tasa del 4.7% para mantener los empleos en 1,000,000 las reservas se tendrían que mantener en \$50,000.00 mil millones de dólares.



Este simple procedimiento **nos puede dar un estimativo de las tendencias del PIB**, empleos y reservas internacionales. Como se ha visto en el capítulo 4.1.2 para alcanzar el millón de empleos se requiere un incremento aproximado de 5% en el PIB.

Este método indica que no hay evidencias suficientes que indiquen una relación directa entre estas variables, lo cual no implica que no exista tal relación.

#### **4.2.2.-Ejemplo de interrelación estadística entre índices bursátiles**

Se utiliza el mismo procedimiento que con las variables macroambientales solo que únicamente con datos obtenidos del periódico “El Financiero” en el mes de mayo del 2005 (anexo 4).

Se buscará la relación entre el IPyC, Riesgo-país, Paridad del dólar, CETES (28 días), y el precio del barril de petróleo del West Texas Intermediate (esto como referencia de los precios del petróleo)

El resultado en “f” es igual a  $-0.009764$  y de “F alfa” es 241.9

Lo cual indica que no hay una relación directa entre todas las variables ya que “f” debe ser mayor que “F alfa”.

En la actualidad también hay un mayor dinamismo entre algunas variables bursátiles y otras se mantienen estáticas pero no todas muestran una relación directa entre sí, por lo que ahora del mismo modo que en el apartado anterior veremos con gráficas las variables que son más coincidentes entre sí (véase anexo 5).

Entre el IPyC, Riesgo-país y la paridad del dólar se obtuvo lo siguiente:

$$f = 3.73$$

$$f \text{ alfa} = 3.71$$

Este resultado si muestra una aceptación, en concreto si hay una relación viable entre estas variables, y se obtiene un polinomio igual a los resultados anteriores.



También se puede construir un cuadro que nos permita manejar las dos variables principales y así conocer el valor de la variable dependiente.

<b>Valor del IPyC</b>	beta x0	<b>Riesgo-país Variable x1</b>	<b>Dólar variable x2</b>	variable (x1)2	variable (x1)(x2)	variable (x2)2
Valores de x	1	<b>150.7757</b>	<b>\$11.1000</b>	22733.3117	1673.61027	123.21
Coeficientes	-582746.59	-5.18E-05	1.11E+05	8.50E-02	-3.20E+00	-5.15E+03
<b>12,819.32</b>	-582746.59	-0.0078132	1233066.48	1932.3315	-5350.53203	634082.363

- También se puede observar que cuando el IPyC encuentra un aproximado de **12,819.32** puntos el dólar se cotiza a razón de \$11.10 y el riesgo-país alcanza 150.77 puntos.
- Los CETES a 28 días no muestran cambios significativos al final de la tendencia, sino que se puede apreciar estable en el primer trimestre del 2005.

Ahora si manejáramos un indicador del riesgo país de 80 puntos manteniendo el dólar en \$11.10 obtendríamos:

<b>Valor del IPyC</b>	beta 0	<b>Variable 1</b>	<b>variable 2</b>	variable (x1)2	variable (x1)(x2)	variable (x2)2
Valores de x	1	<b>80</b>	<b>\$11.1000</b>	6400	888	123.21
Coeficientes	-582746.59	-5.18E-05	1.11E+05	8.50E-02	-3.20E+00	-5.15E+03
<b>13,942.58</b>	-582746.59	-0.0041456	1233066.48	544	-2838.936	634082.363

El IPyC tendría un estimado de 13,942.58 puntos, únicamente manteniendo el riesgo-país en 80 puntos y una paridad del dólar en \$11.10.

Este método por caer en zona de aceptación estadística es mucho más confiable que el resultado obtenido por los procedimientos anteriores.



#### 4.1.-LIMITANTES A CONSIDERAR EN EL MODELO DE “PLAN DE NEGOCIOS” A LARGO PLAZO

##### **Limitantes a considerar para las variables**

En el presente trabajo mostramos las diferentes variables que se deben tomar en cuenta en México para la construcción de proyectos a largo plazo, ahora mostraremos las limitantes de estas variables mediante el método estadístico utilizado.

- ✘ Todas las variables presentadas interactúan entre sí y tienen influencias unas con otras, pero es difícil precisar el comportamiento de cada una de ellas por su dinamismo.
- ✘ Las proyecciones económicas ofrecen un resultado estimativo por lo tanto, no son realidades a futuro.
- ✘ Es inviable conocer a futuro algunos resultados de las variables con precisión, ya que todas ellas también obedecen a algunos factores de índole social y especulativo.
- ✘ Para mayor precisión utilizado el método de correlación estadística, es necesario actualizar los datos, ya que mientras los datos sean actuales, mayor precisión habrá en los resultados.

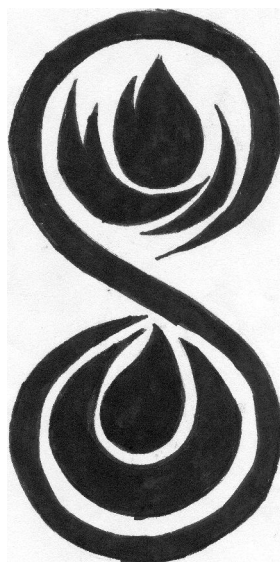
Es importante señalar que los procedimientos utilizados en esta trabajo sirven como un ejemplo de utilización de las variables macroambientales en la aplicación de técnicas de planeación estratégica, y que por ello existen diversos métodos y aplicaciones que pueden ayudar a integrar una visión a largo plazo de los objetivos de las medianas empresas.





# Capítulo 5

Caso práctico: "Intelsolve"





## 5.1.-EMPRESA “INTELSOLVE” CONEXIONES DE PLÁSTICO

### “Intelolve” S.A. de C.V.

#### Antecedentes

La empresa “Intelolve”\* es una compañía dedicada a la compra-venta y fabricación de conexiones de plástico.

Cuenta con una nomina de alrededor de 230 personas y sus ventas del 2004 hasta marzo del 2005 superan los \$7,000,100.00 de pesos.

#### Misión

*“Ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio y calidad en nuestros productos”*

#### Visión

*“Ser una empresa dedicada a ofrecer los mejores servicios y crecer con nuestros clientes y trabajadores”*

Sus ventas mensuales desde enero del 2004 hasta marzo del 2005 fue de la siguiente forma:

Mes	Ventas
Ene-04	\$ 55,064.70
Feb-04	\$344,154.38
Mar-04	\$887,918.29
Abr-04	\$454,283.78
May-04	\$330,388.20
Jun-04	\$743,373.45
Jul-04	\$461,166.86
Ago-04	\$736,490.36
Sep-04	\$757,139.63
Oct-04	\$234,024.98
Nov-04	\$757,139.63
Dic-04	\$468,049.95
Ene-05	\$426,751.43
Feb-05	\$ 68,830.88
Mar-05	\$275,323.50

#### Datos de las Ventas

Ventas totales = \$7,000,100.70

Porcentaje de Utilidad = 19%

Costo de Ventas = \$5,882,437.57

Costo fijo = 86% del costo de venta

Costo variable 14% del costo de venta

**Punto de Equilibrio = \$5,733,415.82**

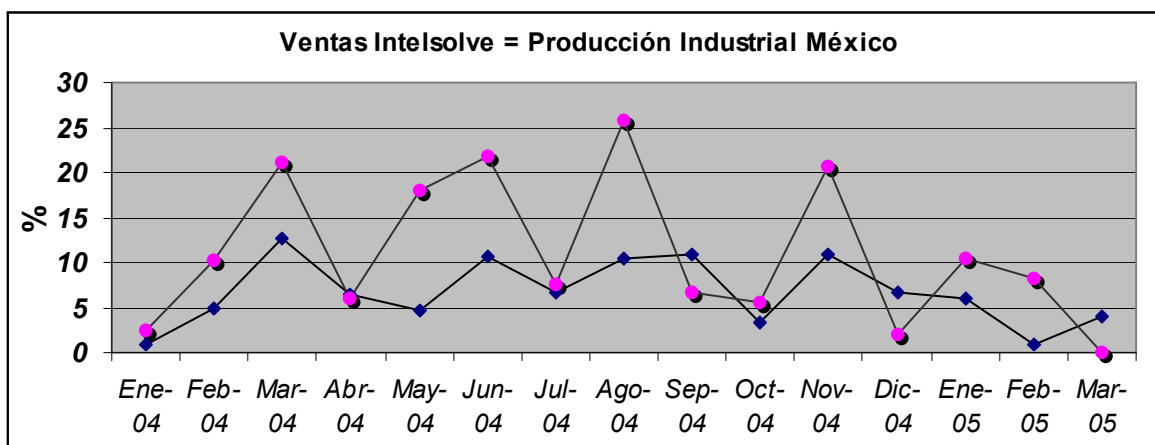


### 5.1.1.-Utilización de la Matriz BC Group

Antes de aplicar la matriz del BC Group, es necesario aclarar que una de las causas que impiden utilizar el PIB como punto de referencia en esta matriz, es el nivel de la empresa ya que este método usualmente se basa en empresas que mantienen un mayor volumen de ventas que repercuten significativamente en el PIB.

Por lo cual es necesario encontrar otro punto de referencia económico que nos permita llevar la posición en la cual se encuentra la empresa “Intelsolve”.

Para este caso se utilizara el Indicador Global de la producción Industrial (anexo 6), en términos porcentuales de crecimiento muestra una correlación si la comparamos con las ventas de “Intelsolve” en términos de porcentaje total.



- Donde la línea con puntos circulares indica la producción industrial.
- La línea con puntos cuadrados indica el porcentaje de las ventas sobre una base de \$7,000,100.00 de enero del 2004 al primer trimestre del 2005. (mostrado en términos mensuales)

Ahora para determinar el ajuste de la matriz BCG necesitamos el coeficiente de correlación entre el porcentaje de ventas y el crecimiento de la industria de manufacturas, el promedio de las manufacturas por mes y el punto de equilibrio.



Coeficiente de correlación = 1.423  
Promedio del crecimiento de la industria mensual = 11.8%  
Punto de equilibrio porcentual = 0.82%

Formula para obtener el índice de crecimiento de la industria cuando las ventas están en el punto de equilibrio.

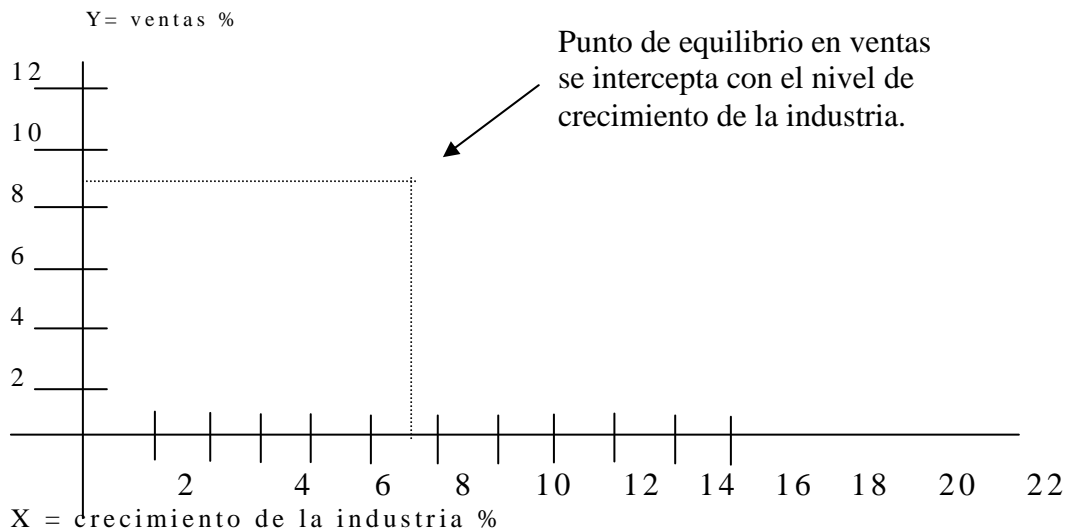
$Y = \text{promedio de crecimiento} + \text{coeficiente de correlación} * (\text{punto de equilibrio} / \text{venta total})$

Sustituyendo:

$$Y = 11.8 + 0.665 * (0.82)$$

$$Y = 11.62$$

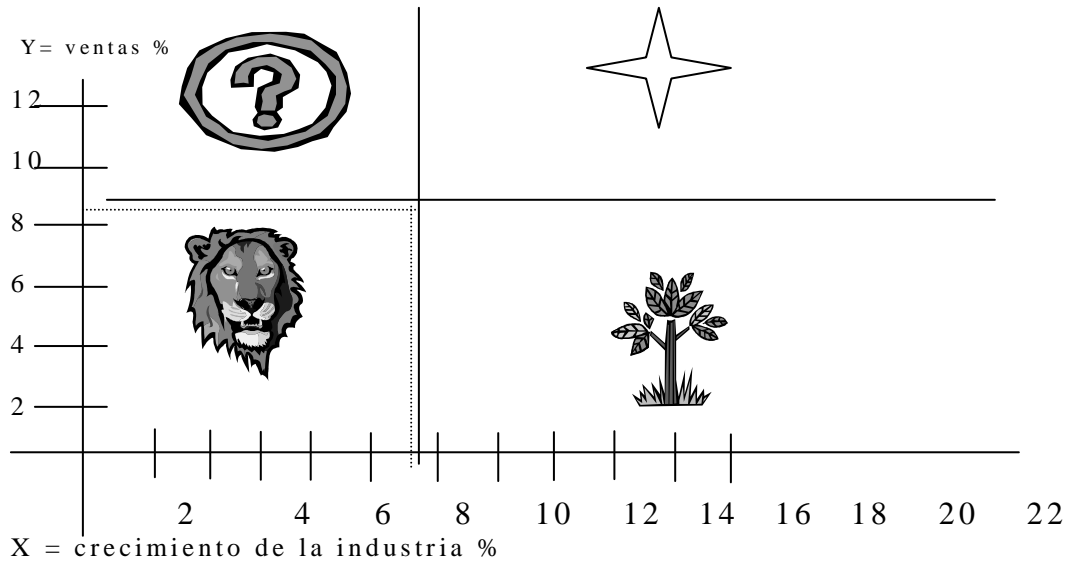
Colocando en una gráfica las coordenadas “Y” las ventas y en las coordenadas “X” el nivel de crecimiento de la industria tenemos:



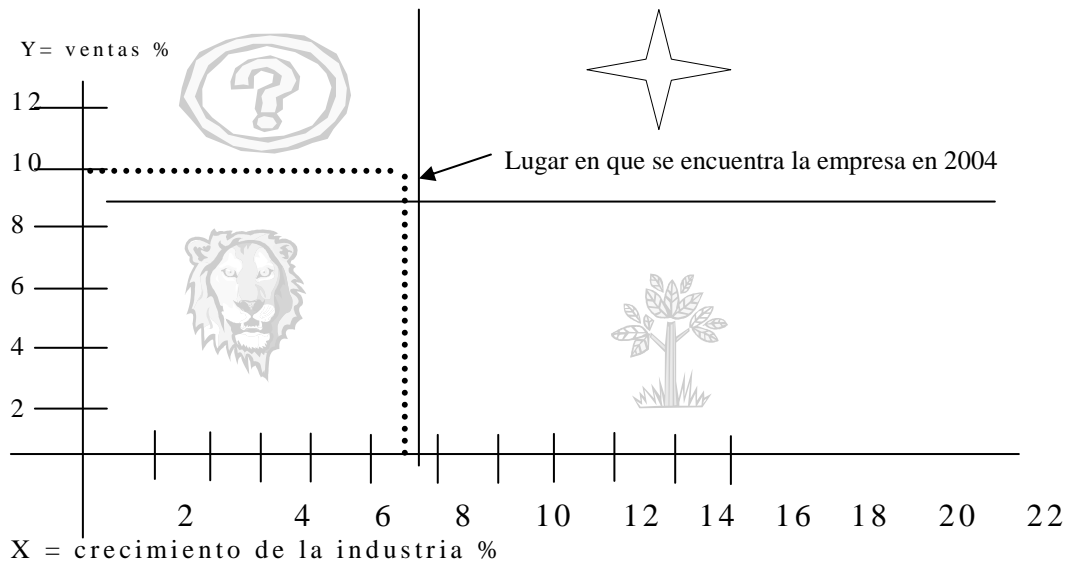
En la siguiente gráfica se muestra en líneas punteadas el punto donde se interceptan el punto de equilibrio de las ventas porcentual y el nivel de crecimiento de la industria, esto interpretado de otra forma significa, que para tener ventas de \$5,733,415.28 la industria debe tener un crecimiento del 11.62 %.



Ahora si colocamos los cuadrantes de la matriz BCG de forma inversa tenemos el siguiente gráfico.



Manejando estos simples gráficos ahora tenemos una simulación de la matriz BCG usando como punto de referencia para los cuadrantes el punto de equilibrio de la empresa “Intelsolve” con este modelo se puede ubicar la posición en la cual se encuentra la empresa tomado sus ventas y el promedio de crecimiento del sector manufacturero.





Tomando como marco de referencia este modelo podemos utilizar los postulados básicos de esta matriz.

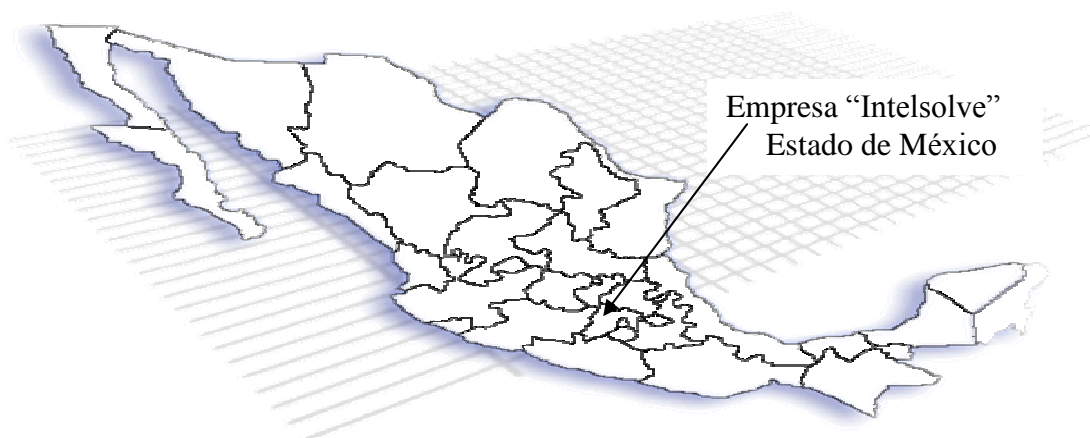
- ✓ Hay una mínima participación de mercado en términos de ventas y un crecimiento del sector moderado.
- ✓ La empresa se mantiene estable con una mínima productividad y pocas condiciones económicas para desarrollar su crecimiento de mercado.

### 5.1.2.-Indicadores de referencia para conocer la situación de la Empresa

En este caso en particular podemos elaborar estimaciones acerca de la situación de la empresa utilizando los indicadores económicos.

Año	PIB	Empleos (miles)
2004	3.72%	299,296.78
Proyecciones 2005		
2005	3.70%	400,000
"Proyecciones 2006" <sup>24</sup>		
<b>2006</b>	<b>4.10%</b>	<b>480,000</b>

Ahora conocemos la proyección del PIB para el 2005 según las proyecciones del 2006 y para conocer el impacto en la empresa es necesario conocer la proporción en que nos afecta este agregado.



<sup>24</sup> Fuente: Banco de México, encuestas sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, 2004.

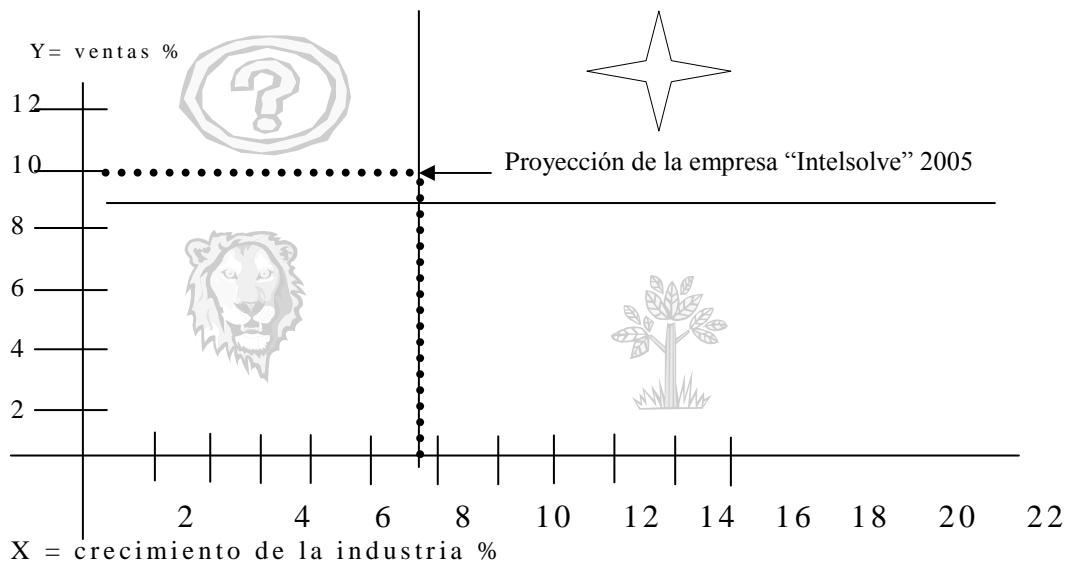


El estado de México es la segunda mayor entidad del PIB con un porcentaje aproximado de 9.5% del total producido de la nación, el segundo mayor de empleados registrados en el IMSS con un 14% y tiene una estructura del PIB del 2% en el sector primario (agropecuario, silvicultura y pesca), 37% en el sector secundario (minería, industria, construcción y energía) y un 61% en el sector terciario (industria, servicios, turismo y comercio, véase anexo 7).

Según datos estadísticos a precios corrientes se obtuvo un PIB de \$38,445,850,340.00

	PIB 2004	% participación del Edo. de México	Porcentaje de crecimiento
Proyección 2006	\$38,603,478,326.34	9.5%	\$366,733,044.10
<i>Porcentaje de crecimiento proyectado de los sectores primario, secundario y terciario</i>			
Proyección 2006 Edo. de México	Primario	Secundario	Terciario
\$366,733,044.10	2%	37%	61%
	\$733,466.08	\$135,691,226.31	\$223,707,156.90

Ahora se estima un crecimiento del sector secundario para 2005 de 3% y con el estadístico de ventas de la empresa "Intelsolve" obtenemos un pronóstico para 2005 de:





### 5.1.3.-Observaciones del entorno económico de la empresa “Intelsolve”

- ✓ Según las formulas de correlación no hay una mejoría significativa en las proyecciones de la economía nacional.
- ✓ En 2006 no habrá condiciones favorables que permitan incrementar la productividad es en este punto donde es necesario establecer una buena planeación hacia el 2006.
- ✓ Por consecuencia no habrá un incremento significativo en los empleos formales y las condiciones económicas del mercado interno se mantendrán casi iguales al 2004.

Otra forma de mantener un buen control en la dinámica del ambiente empresarial es mantener una buena vigilancia en los indicadores bursátiles, ya que ellos nos pueden mostrar la tendencia de las grandes empresas y por consiguiente del ambiente empresarial mexicano.

Las tendencias óptima de los indicadores bursátiles son de la siguiente forma:

Movimiento	Favorable	Desfavorable	Notas
<b>IPyC</b>	+ de 14,000 puntos	- de 14,000 puntos	
<b>Riesgo-país</b>	- de 180 puntos	+ de 180 puntos	
<b>West Texas Inter.</b>	+ \$60.00 por barril	- \$60.00 por barril	Mantener estable los precios ya que de no ser así habrá un incremento en los energéticos y por consecuencia un incremento en los precios.

Algunos indicadores que se deben tomar en cuenta para conocer la tendencia del ambiente económico son:

- ▶ **Las tasas de Interés**, este factor esta estrechamente ligado a la política monetaria.
- ▶ Cuando hay un cambio significativo en el **riesgo-país** se deben tomar con cautela los movimientos de inversión y observar el nivel general de los precios.
- ▶ **Las variaciones del tipo de cambio** obedecen a factores de tipo interno para seguir su tendencia se puede observar la balanza comercial del país.





## CONCLUSIONES

Ahora se presentarán las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo de este trabajo.

- 1) *Después de la apertura del mercado, en México las Medianas empresas, se encontraron en desventaja ante otras organizaciones comerciales y la competitividad agresiva redujo su ciclo de vida.*
- 2) *Existen variables macroambientales (económicas o de otra índole) que presentan un mayor dinamismo en la actualidad que en años anteriores.*
- 3) *La falta de conocimiento de los factores macroambientales que impactan en las técnicas de planeación estratégica en las medianas empresas, es un factor que ayudo a la disminución del ciclo de vida de las mismas.*
- 4) *Los modelos de “planeación estratégica” basados en los factores macroambientales utilizados por empresas de renombre tienen la virtud de adaptarse a un entorno cambiante como el entorno empresarial mexicano.*
- 5) *Tomando en cuenta los elementos macroambientales en el país se pueden elaborar y adecuar herramientas de planeación estratégica que ayuden a mejorar la calidad en la toma de decisiones a largo plazo.*
- 6) *Con estas herramientas la visión del empresario mexicano se amplía y puede desarrollar planes a largo plazo, que ayuden a la empresa a ser más competitiva en un entorno agresivo.*



## PROPUESTAS

Las siguientes propuestas tienen como objetivo sugerir algunos puntos para el desarrollo de la toma de decisiones en las medianas empresas.

- 1) *Actualmente los factores macroambientales afectan el entorno de las medianas empresas, por lo cual no debe dejarse de tomar en cuenta estos factores al momento de construir planes estratégicos.*
- 2) *Hay que informarse día a día de las tendencias y proyecciones de estos agregados con la finalidad de entender en lo posible el complejo desarrollo del entorno empresarial.*
- 3) *Estos elementos expuestos **no pretenden servir como estándares precisos**, sino como herramientas que faciliten la calidad de la toma de decisiones.*
- 4) *El principal fundamento de este trabajo es **tener la capacidad de anticipar los impactos** que se presentan en el entorno empresarial y que afectan a nuestra organización, y tener la flexibilidad para hacer frente al ambiente agresivo de este entorno dinámico.*



---

# ANEXOS





## ANEXO 1

### **Principales Obstáculos de las Medianas Empresas según la Concamin**

León Halkin Bider presidente de la confederación de Cámaras Industriales (Concamin) manifiesta 2 puntos clave que repercuten en las Pymes así como el panorama del país:

- Excesiva Tramites burocráticos el principal obstáculo.
- Demandan Certidumbre Jurídica.

“Para este año el sector no rebasará el crecimiento del 4.2% y su generación de empleos será pequeña. Entre los obstáculos que enfrenta la cámara de Industriales está la excesiva tramitología; la falta de certidumbre jurídica, de seguridad física plena, de reglas claras y el contrabando”.

Pide se les dote de las herramientas necesarias para elevar su competitividad con más y mejor infraestructura, condiciones competitivas de financiamiento y un mercado laboral adelantado.

El Financiero Sección Economía Pág. 23 15 de marzo del 2005 #6762

### **Proyectos Inviabiles de las Medianas Empresas como principal obstáculo para acceder al Financiamiento Bancario**

Inviabiles, 70% de los Proyectos Pymes

- ❑ Carecen sus Propuestas de visión de largo plazo.
- ❑ Minimizan emprendedores los estudios de Mercado.

José Francisco Rodríguez Director General de *Desarrollo y Oportunidades de Negocios de la subsecretaria de la pequeña empresa de la **Secretaría de Economía*** y Ana María Pérez Novara, coordinadora de la secretaria de negocios de la Canacintra, coinciden en que el culpable de esa situación es el propio emprendedor.

La principal causa de rechazo es que estas no cumplen con los requisitos mínimos, son deficientes y carentes de una visión emprendedora y de largo plazo.

Otra causa es que los emprendedores no están acostumbrados a pagar por los servicios de consultoría y mucho menos a canalizar recursos para un estudio de mercado.

Isabel Becerril, Diario El Financiero, 8 de marzo del 2005, Sección Economía p.8



## ANEXO 2

### MODELO LINEAL MÚLTIPLE DE LAS VARIABLES MACROAMBIENTALES

Mensual	PIB %	beta 0	Inflación %	PEMEX Ingresos	Creación Empleos	Reservas Int
Variable	"Y"	x0	x1	x2	x3	x4
Ene-04	3.62	1	0.62	44,114.70	470000	57743.82
Feb-04	3.65	1	1.22	81,739.50	440000	58855.13
Mar-04	3.69	1	1.57	126,730.50	425000	58729.33
Abr-04	3.71	1	1.72	168,421.10	441000	58447.88
May-04	3.7	1	1.46	210,196.30	459000	58356.33
Jun-04	3.81	1	1.63	266,745.30	442000	58522.35
Jul-04	3.78	1	1.89	316,979.50	450000	58456.62
Ago-04	3.77	1	2.52	368,483.40	441000	57659.35
Sep-04	3.73	1	3.37	420,437.70	450000	57448.75
Oct-04	3.72	1	4.09	469,395.20	410000	57758.54
Nov-04	3.75	1	4.97	526,536.00	439000	58458.95
Dic-04	3.73	1	5.19	591,782.10	400000	61018.56
Ene-05	3.75	1	0	49,675.40	390000	61586.56
Feb-05	3.78	1	0.34	92,941.20	388000	61525.6
Mar-05	3.81	1	0.79	149,808.70	400000	61752.08
Abr-05	3.4	1	1.15	203,258.60	410000	60623.82

#### Suma del cuadrado de los errores modelo completo: *SSEc*

Se hace referencia en este modelo a un parámetro el cual es el PIB como variable dependiente ó "Y" y se toma a las demás variables como "X" ó variables independientes enseguida se hace las combinaciones lineales completas de los parámetros.

$$Y = B_0 X_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_1(X_1) + B_6 X_1(X_2) + B_7 X_1(X_3) +$$

$$B_8 X_1(X_4) + B_9 X_2(X_2) + B_{10} X_2(X_3) + B_{11} X_2(X_4) + B_{12} X_3(X_3) + B_{13} X_3(X_4) + B_{14} X_4(X_4)$$

$$B = (X' X)^{-1} (X' Y)$$

$$B = \begin{matrix} -6.869 \\ -6.419(10)^{-2} \\ 4.672(10)^{-3} \\ 4.763(10)^{-3} \\ -6.971(10)^{-2} \\ 31.179 \\ -7.421(10)^{-7} \\ 2.454(10)^{-6} \\ -3.025(10)^{-4} \\ -5.888(10)^{-9} \\ -1.671(10)^{-10} \\ -3.760(10)^{-8} \\ -5.210(10)^{-9} \\ -2.859(10)^{-8} \\ 1.015(10)^{-6} \end{matrix}$$

Nota a los exponentes:

Por (10)-2, se entiende

Como 10 a la menos 2.



$$SSEc = (Y^T Y) - B^T (X^T Y)$$

$$SSEc = 220.6682 - 305004.74217$$

$$SSEc = -304784.07397$$

**Suma del cuadrado de los errores modelo reducido: SSEc**

Ahora se realizará el mismo método pero con el modelo reducido

$$Y = B_0 X_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

$$B = (X^T X)^{-1} (X^T Y)$$

$$B = \begin{matrix} -0.516 \\ -0.001549 \\ .0000003685 \\ .0000002446 \\ .000005268 \end{matrix}$$

$$SSEc = (Y^T Y) - B^T (X^T Y)$$

$$SSEc = 220.6682 - 220530257$$

$$SSEc = 0.13794$$

k = número de "betas"

g = número de variables "x"

n = número de fechas utilizadas

Se busca F: 
$$F = \frac{(SSEc - SSEr) / (k - g)}{SSEc / (n - (k+1))}$$

Sustituyendo: 
$$F = \frac{(-304784.07397 - 0.13794) / (14 - 4)}{-304784.07397 / (15 - (14 + 1))}$$

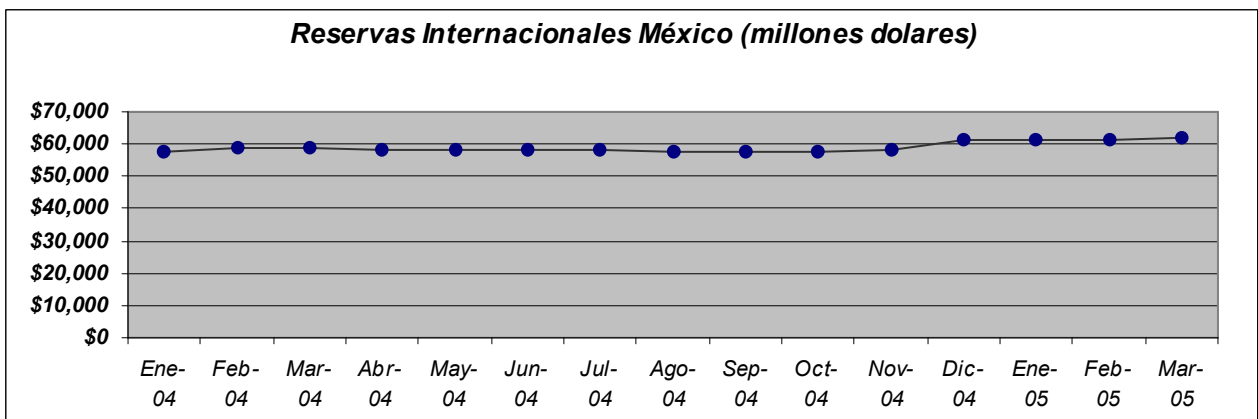
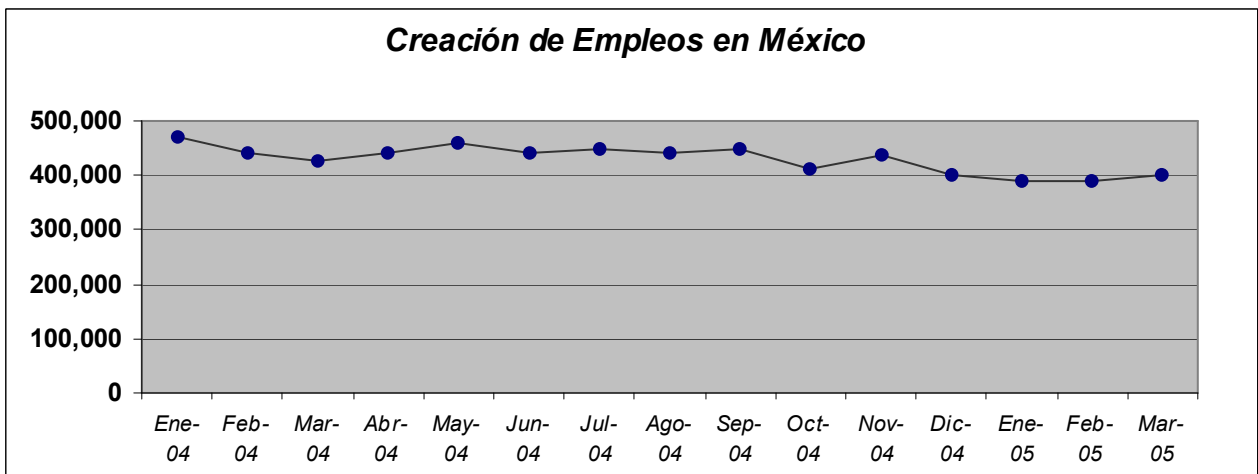
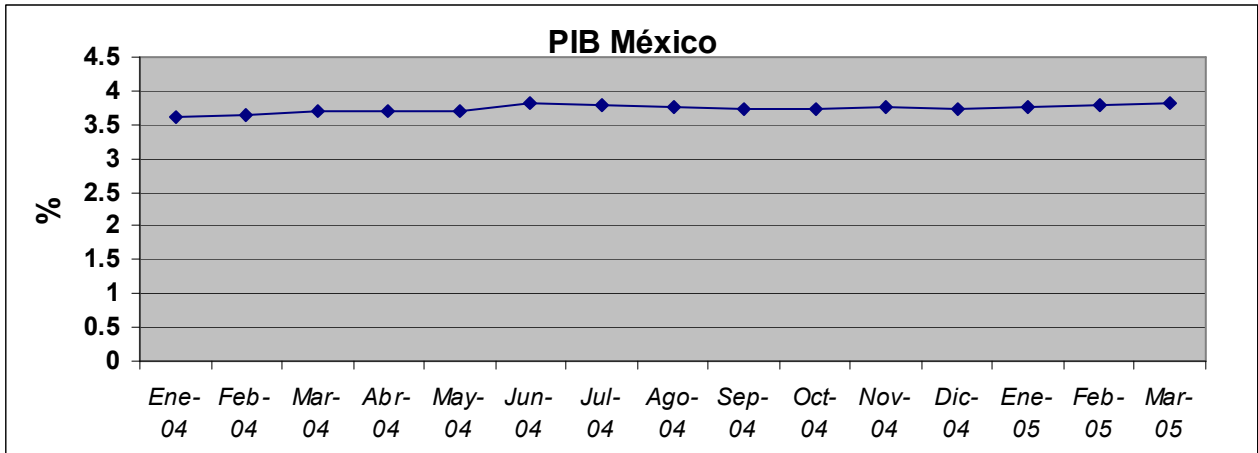
**F = 0.100** se busca determinar que F es mayor que F alfa (según tabla de f estadístico)  
**F alfa = 2.41.9**

**Resultado No hay pruebas suficientes que indiquen que hay una correlación viable entre todas estas variables.**



### ANEXO 3

#### Variables que muestran la misma tendencia (PIB, Empleos y Reservas Internacionales)





## ANEXO 4

### MODELO LINEAL MÚLTIPLE DE LOS ÍNDICES BURSÁTILES

Fecha	IPC	Riesgo-país	CETES 28	Tipo cambio	West Texas Int
09-May-05	12,643.04	150.7757	9.8000	\$11.1000	50.24
10-May-05	12,563.02	141.008	9.7600	\$11.1000	52.06
11-May-05	12,497.43	146.366	10.2000	\$11.1300	51.78
12-May-05	12,464.84	155.0522	9.9500	\$11.1500	50.41
13-May-05	12,448.73	151.1481	9.5500	\$11.1200	48.85
16-May-05	12,442.27	161.634	9.7500	\$11.1700	48.66
17-May-05	12,727.74	158.4233	9.7500	\$11.0800	47.01
18-May-05	13,029.58	147.6254	9.7500	\$11.0800	48.8
19-May-05	13,020.72	142.4929	9.7400	\$11.1000	49.21
20-May-05	13,057.84	136.6541	9.8000	\$11.0800	50.44
23-May-05	13,152.64	137.4617	9.7300	\$11.0800	50.91
24-May-05	13,131.39	135.2884	9.7400	\$11.0500	51.67
25-May-05	13,161.78	135.6595	9.7500	\$11.0500	51.87
26-May-05	12,964.39	130.9258	9.7500	\$11.0300	52.1
27-May-05	13,208.43	132.5151	9.7500	\$11.0100	54.48
30-May-05	13,148.03	137.1571	9.7500	\$10.9900	53.86

Se hace referencia en este modelo a un parámetro el cual en este caso es el IPC como variable dependiente ó “Y” y se toma a las demás variables como “X” ó variables independientes enseguida se hace las combinaciones lineales completas de los parámetros.

$$Y = B_0 X_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_1(X_1) + B_6 X_1(X_2) + B_7 X_1(X_3) +$$

$$B_8 X_1(X_4) + B_9 X_2(X_2) + B_{10} X_2(X_3) + B_{11} X_2(X_4) + B_{12} X_3(X_3) + B_{13} X_3(X_4) + B_{14} X_4(X_4)$$

$$B = (X^T X)^{-1} (X^T Y)$$

$$B = \begin{matrix} -0.003098 \\ -215.53 \\ 10728.87 \\ -0.008 \\ -3.899 \\ -0.0000004572 \\ 53.33 \\ -26.984 \\ -0.519 \\ -934.558 \\ -0.000006475 \\ -0.000003713 \\ 0.000001424 \\ 0.549 \\ 0.00003211 \end{matrix}$$

Nota a los exponentes:

Por (10)-2, se entiende

Como 10 a la menos 2.





$$SSEc = (Y^T Y) - B^T (X^T Y)$$

$$SSEc = 2644893061 - 2644645347.29$$

$$SSEc = 247713.71$$

**Suma del cuadrado de los errores modelo reducido: SSEc**

Ahora se realizará el mismo método pero con el modelo reducido

$$Y = B_0 X_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

$$B = (X^T X)^{-1} (X^T Y)$$

$$B = \begin{matrix} 20547.282 \\ -23.085 \\ -447.314 \\ 0.084 \\ 0.0005167 \end{matrix}$$

$$SSEc = (Y^T Y) - B^T (X^T Y)$$

$$SSEc = 2644893061 - 2344394456.14$$

k = número de "betas"

g = número de variables "x"

n = número de fechas utilizadas

$$SSEc = 498601.86$$

Se busca F: 
$$F = \frac{(SSEc - SSEr) / (k - g)}{SSEc / (n - (k+1))}$$

Sustituyendo: 
$$F = \frac{(247713.71 - 498604.86) / (14 - 4)}{247713.71 / (15 - (14 + 1))}$$

**F = -0.009764** se busca determinar que F es mayor que F alfa (según tabla de f estadístico)

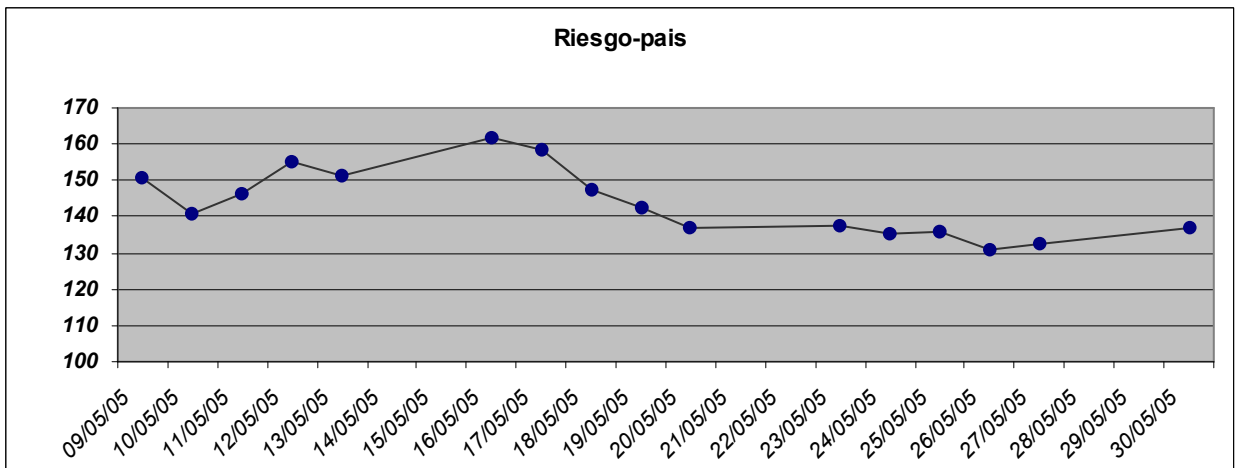
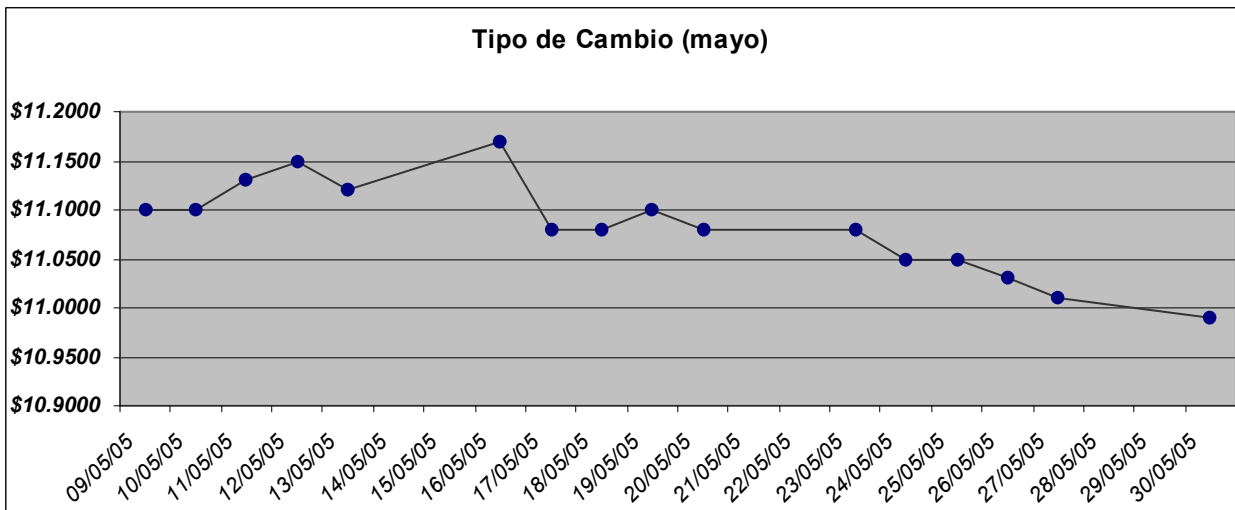
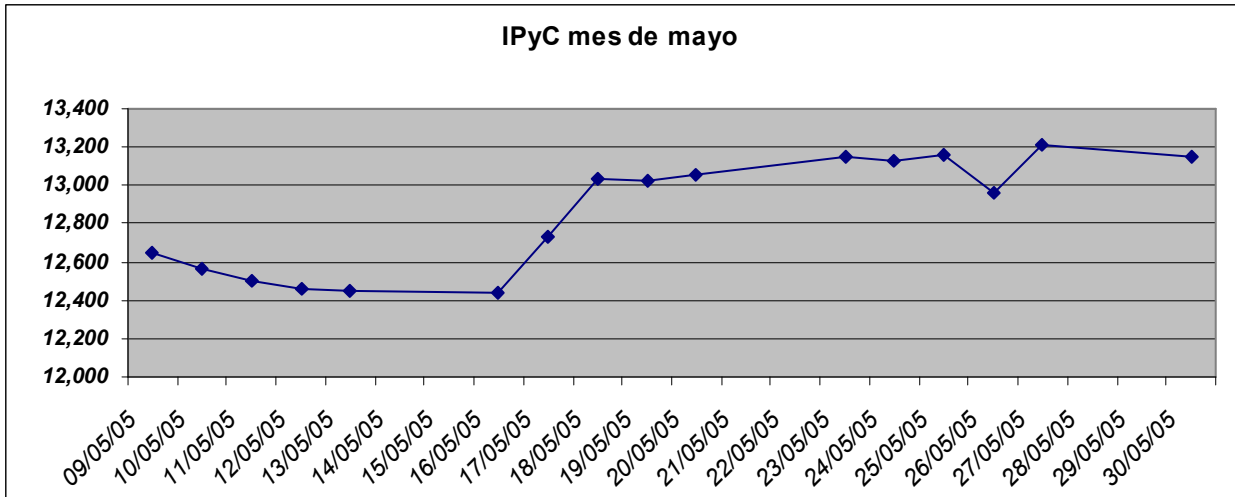
**F alfa = 2.41.9**

**Resultado No hay pruebas suficientes que indiquen que hay una correlación viable entre estas variables.**



## ANEXO 5

### Índices que muestran la misma tendencia estadísticamente





## ANEXO 6

### Indicador de la producción industrial en México

PERIODO	Producción Industrial
2004/01 <sup>p/</sup>	2.5
2004/02	10.2
2004/03	21.2
2004/04	6
2004/05	17.9
2004/06	21.7
2004/07	7.5
2004/08	25.8
2004/09	6.6
2004/10	5.5
2004/11	20.7
2004/12	1.9
2005/01	10.4
2005/02	8.3
2005/03	0
2005/04	14.7
2005/05	11.6
2005/06	4.1
2005/07	5.2

Unidad de medida: variación porcentual

a/ Comprende las exportaciones con origen en la industria manufacturera de cada una de sus 9 divisiones de actividad económica. El último dato corresponde a cifras oportunas.

p/ cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

Fuente: grupo de trabajo integrado por BANXICO-INEGI-SAT y la Secretaria de Economía



## ANEXO 7

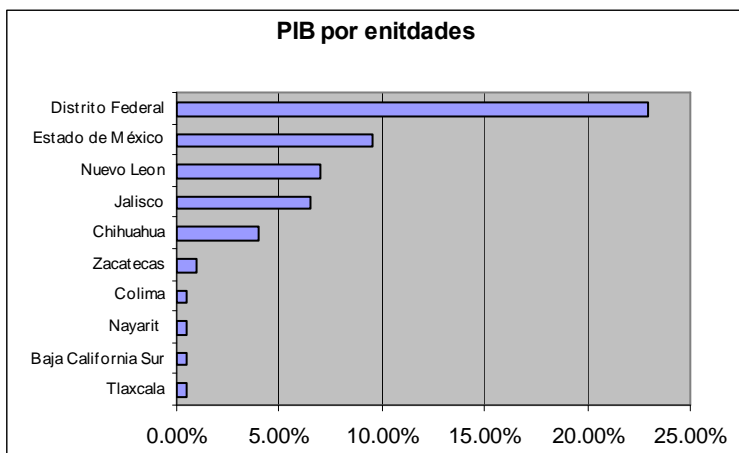
### México: Producto Interno Bruto por entidades

seleccionadas como porcentaje del total nacional, 2002

Tlaxcala	0.50%
Baja California Sur	0.50%
Nayarit	0.50%
Colima	0.50%
Zacatecas	1.00%
Chihuahua	4.00%
Jalisco	6.50%
Nuevo León	7.00%
Estado de México	9.50%
Distrito Federal	23.00%

Nota: selección de los cinco valores mayores y de los cinco valores menores

Fuente INEGI 10 de agosto del 2004



### México: Trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social por entidades seleccionadas. 2003 (millones)

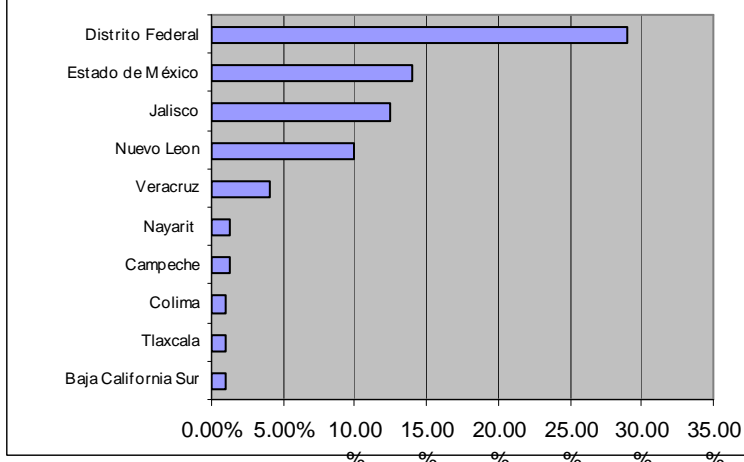
Baja California Sur	1.00%
Tlaxcala	1.00%
Colima	1.00%
Campeche	1.20%
Nayarit	1.20%
Veracruz	4.00%
Nuevo León	10.00%
Jalisco	12.50%
Estado de México	14.00%
Distrito Federal	29.00%

Nota: Selección de los cinco valores menores y los cinco mayores. No incluye

a familiares de asegurados, pensionados ni familiares de pensionados

Fuente: IMSS, Memoria estadística 2003, 19 de agosto del 2004

### asegurados IMSS

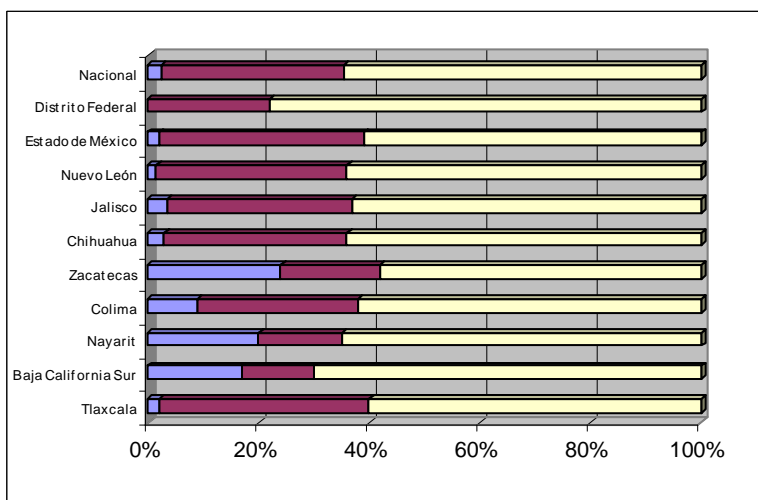


### México: Estructura del PIB por sectores económicos en

entidades seleccionadas, 2002 (porcentaje)

SECTOR	Primario	Secundario	Terciario
Tlaxcala	2.00%	38.00%	60.00%
Baja California Sur	17.00%	13.00%	70.00%
Nayarit	20.00%	15.00%	65.00%
Colima	9.00%	29.00%	62.00%
Zacatecas	24.00%	18.00%	58.00%
Chihuahua	3.00%	33.00%	64.00%
Jalisco	3.50%	33.50%	63.00%
Nuevo León	1.50%	34.50%	64.00%
Estado de México	2.00%	37.00%	61.00%
Distrito Federal	0.00%	22.00%	78.00%
Nacional	2.50%	33.00%	64.50%

Selección Nacional de acuerdo con el sistema Nacional de Cuentas Nacionales INEGI2004





## Bibliografía

Fischer de la vega Laura “Introducción a la Investigación de Mercados”, Mcgraw-Hill, tercera edición, 1996, México D.F.

Lambin, Jean Jacques “Marketing Estratégico”, Mcgraw-Hill, tercera edición, 1995 París Francia, trad. Cuenca, Antonio Carlos.

Porter E. Michael “Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia) Compañía editorial Continental S.A. de C.V. México, 1985, impreso en Estados unidos, trad. Vasseur Walls, Alfonso.

Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Mcgraw-Hill, 1995 cuarta edición. Colombia. Trad. Villamizar, German.

Reyes Ponce Agustín “Administración de Empresas 1 y 2” Limusa, 1997 México. 45 reimpresión.

Koontz y O’donell “Administración” Mcgraw-hill, México, 1995.

Colunga Dávila Carlos “Modelos Administrativos” Panorama, 1995, México primera edición.

Moreno Fernández Joaquín “Las Finanzas en la Empresa” Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, 2000, México, tercera edición.

Figuroa Bermúdez Romeo Antonio “Como hacer publicidad” Pearson Education, primera edición, 1999, México.

Mendenhall William, Wackerly Dennis, L. Scheaffer Richard “Estadística Matemática con aplicaciones” Thomson Editores, 2002, México. Trad. Yescas Milanés Jorge.

Adair Jhon “¡Lideres! no jefes” Fondo Editorial, 1990 Colombia. Trad. Niño Torres Teresa.

Covey Stephen R. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Paidós, 1995, México, segunda edición.

Rojas Soriano Raúl “Guía para realizar investigaciones sociales” Plaza y Valdés, 1995 16ª impresión, México.

López González Teresa, “Fragilidad financiera y política monetaria en México” Plaza y Valdez, México 2001.



## **Tesis**

Guillermo Aguilera Alejo “Relación entre las variaciones del IPyC de la Bolsa Mexicana de Valores y las principales variables económicas” Santa Cruz, Acatlan, UNAM México, 2004.

Peregrino Guerrero Juana Ekatherina “Un modelo de valuación del Riesgo-País para México” Facultad de Economía, UNAM México 2003.

Huerta Pantoja y Muñoz Mellado, “Implantación del Comercio Electrónico en la Mediana Empresa, Trabajo de Tesis, Cuautitlan Izcalli México, UNAM, 2004.

Maria Guadalupe Mendieta González “Modelo de Administración del riesgo en el mercado de divisas de México” Seminario extracurricular Actuario, Facultad de Estudios Superiores Acatlan. UNAM, junio del 2005.

Andrés Castillo Pineda “Crecimiento Económico y Apertura Comercial en México 1986-1997” Facultad de Estudios Superiores Acatlan, UNAM, Diciembre del 2001.

Rosa Olvera Hernández “La pequeña y la mediana empresa ante la apertura comercial en México 1982-1994” Relaciones Internacionales, Facultad de Estudios Superiores Acatlan, UNAM, Enero del 2000.

## **Sitios Electrónicos**

[www.secretariaeconomia.gob](http://www.secretariaeconomia.gob)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

[www.bancomexico.gob.mx](http://www.bancomexico.gob.mx)

[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

[http://www.condusef.gob.mx/revista/proteja/art\\_bancos/tasas\\_interes.htm](http://www.condusef.gob.mx/revista/proteja/art_bancos/tasas_interes.htm)



---

## LOS 7 PRINCIPIOS DE UN ADMINISTRADOR

- I. Honradez y justicia**
- II. Inteligencia y fuerza**
- III. generosidad**
- IV. Cortesía**
- V. Honor**
- VI. Honestidad**
- VII. Deber y lealtad**