

Simplificando las metas y objetivos financieros de los nuevos emprendedores ante las crisis del COVID-19.

Simplifying Financial Goals and Objectives of New Entrepreneurs in the Face of COVID-19 Crises

Juan Gabriel Olvera Ríos¹

Blanca Verónica Ramírez Acosta²

"Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente". **Peter F. Drucker**

"Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision". **Peter F. Drucker**

Resumen

Una meta financiera es la expresión cuantitativa de un objetivo o indicador, por lo tanto, regularmente se expresa en números y/o porcentajes, las cuales generalmente se deben considerar en términos de tiempo con el propósito de comprender de forma sencilla y clara los resultados a los que se desean obtener. El enfoque de este artículo está direccionado al ámbito financiero, se muestran dos casos prácticos, el primero está encaminado a contestar las dos preguntas fundamentales que deben hacerse los emprendedores. Mientras que el segundo caso comprende la importancia del término económico llamado "**costo de oportunidad**" [1] para los negocios de nueva creación, así como la generación de alternativas, consecuentemente la aprobación o rechazo de las posibles opciones, desde el punto de vista de la viabilidad financiera.

La enfermedad epidémica del COVID-19 (La organización Mundial de la Salud OMS advierte que el nuevo Coronavirus puede volverse endémico) [2], la cual no solo ha mermado la salud y la vida de las personas, sino que está creando una mortandad de empresas de manera significativa, por lo que es necesario tomar decisiones de la forma más prudente posible sobre todo al momento de emprender un negocio, sin dejar de lado la responsabilidad social que conlleva.

Palabras claves: Metas, Objetivos, Riesgo, Costo de oportunidad, economía del conocimiento, Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Abstract

A financial goal is the quantitative expression of an objective or indicator, therefore, it is regularly expressed in numbers and/or percentages, which generally must be considered in terms of time in order to understand simply and clearly, the results you want to obtain. The focus of this article is directed to the financial field, so the first case is aimed at answering the two fundamental questions that entrepreneurs should ask themselves. The second case includes the importance of the term “**opportunity cost**” in newly created businesses, as well as the choice, approval or rejection of the proposals generated, from the point of view of financial viability. Faced with the epidemic disease of COVID-19, which has not only reduced the health and lives of people, but is also creating a significant mortality of companies, it is necessary to make decisions in the most rational way when starting a business, without neglecting the social responsibility that it entails.

Keywords: Goals, Objectives, Risk, Opportunity Cost, knowledge economy, Boston Consulting Group Matrix (BCG).

Simplificando metas y objetivos financieros.

En esencia lo primero es comprender los conceptos de meta, objetivo, valor y estrategia, mismos que están encaminados en este tema al enfoque financiero, a partir de estos significados podemos percibir mejor el *momentum* de la toma de decisiones en los negocios de nueva creación, cabe decir que

estamos ante escenarios muy distintos, debido a la crisis sanitaria y económica por la pandemia del COVID-19, por lo que se han incrementado los riesgos, ante estos cambios es necesario considerar acciones que involucren la creatividad, la innovación de forma conjunta con la planificación de utilidades y la **administración de riesgos** ante posibles pérdidas monetarias.

¹ C.P. y Dr. En C. Ed. Juan Gabriel Olvera Ríos. Profesor Asociado de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Catedrático de la UAEM /UAPCI gabriel.olverari@utn.edu.mx

² L.C y Mtra. En Admón. Negocios. Blanca Verónica Ramírez Acosta. Catedrática de la UAEM /UAPCI bvramireza@uaemex.mx

Cuando nos referimos a un **objetivo** [3], estamos hablando de forma cualitativa o abstracta sobre lo que queremos lograr; cuando hablamos de **metas** [3], se le está etiquetando números a los objetivos, por ejemplo, si el objetivo es la obtención de utilidades, la meta es cumplir con la tasa mínima requerida (la cual la fija el dueño del negocio) supongamos un 30% sobre la inversión original en tres años y medio considerando la inflación, generalmente se va a representar en números o en porcentajes. Cuando las metas refieren a los resultados que se pretende alcanzar a nivel de los objetivos específicos, es común que se les utilice para resaltar los logros esperados. Preferentemente a las metas se les debe encuadrar en un lapso de tiempo, aunque se entienda normalmente que es a mediano o largo plazo (a corto plazo es menor a un año, mediano a partir de 1 año a tres años, largo plazo mayor a tres años). El **valor** [4], consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en formas de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. Por definición un cliente es aquella persona física o moral que regresa por el producto o servicio, si es que no regresa lo que se hizo fue una venta; en realidad no es un cliente; finalmente la estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para

competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones, eligiendo las más convenientes [4].

Una vez definiendo los conceptos fundamentales de nuestro tema pasamos de lleno al entendimiento de los mismos; mediante el estudio de casos prácticos cuya finalidad es comprender que antes de emprender un negocio se deben formular las preguntas esenciales.

Normalmente el nuevo emprendedor si es que va crear un negocio familiar o con sus amistades, por lo general realiza un grupo de enfoque de discusión (focus group discussion), en el cual se generan la bien conocida lluvia de ideas, sin embargo, es pertinente realizar antes una lluvia de preguntas, inclusive en solitario el dueño o el accionista mayoritario debe hacer este ejercicio con sus consejeros.

Las dos preguntas fundamentales desde el punto de vista financiero son:

¿Cuánto deseo ganar?

¿Hasta dónde estoy dispuesto arriesgarme?

En el siguiente caso se contestarán ambas preguntas generando el análisis respectivo.

Supongamos que Usted desea ganar \$50,000 pesos al mes, y quiere emprender en una fábrica de termos de café, el precio de venta es de \$220.00 cuyo Costo Variable (por

definición C.V es la suma de la Materia Prima, la Mano de Obra y los Cargos indirectos) es por \$56.00 mientras que los Gastos Fijos (por definición G.F se entiende “se venda o no se venda se debe de pagar, por ejemplo, la renta, la nómina administrativa etc.) asciende a la cantidad de \$90,000.

Se le solicita determine el punto de equilibrio de dicho caso; así como las unidades que se tendrán que producir y vender para obtener la utilidad deseada de \$50,000.

Caso práctico de simulación sobre la producción y venta de termos de café cuya meta financiera es obtener la utilidad de \$50,000 mensuales

		Comprobación	
Precio de Venta Público Unitario producto termo de café	\$220	+	220 X 853
Costo de Fabricación Unitario (M.Prima, M.Obra, C.Indirectos)	56	-	56 X 853
			\$187,660
			47,768
Contribución Marginal Unitaria (C.M.U)	164	=	\$139,892
GASTOS FIJOS \$	90,000	-	\$ 90,000
UTILIDAD DESEADA \$	50,000	=	\$49,892.00

Punto de Equilibrio P.E= G.F ÷ C.M.U	90,000 ÷ 164	Igual	549	Unidades
				21 Unidades diarias (Semana inglesa) a vender
Utilidad Deseada en Unidades = Gastos fijos + Utilidad Deseada en \$ ÷ Contribución Marginal Unitaria	90,000 Más 50,000 ÷ 164	Igual	140,000 ÷ 164	Igual 853 Unidades
				32 Unidades diarias (semana inglesa) a vender

Figura 1 Cuaderno de trabajo (Olvera, 2020)

En la Figura 1 se contestan las dos preguntas formuladas sobre ¿Cuánto se desea ganar? y ¿Hasta dónde se está dispuesto arriesgarse?, el emprendedor debe asignarse un sueldo mensual, para este caso el supuesto es de \$50,000; sin embargo de forma inmediata salta otra pregunta sobre ¿Cómo se determinó dicho monto?, generalmente en Latinoamérica la cantidad se formula dependiendo del *modus vivendi*, la suma de

gastos familiares y personales (renta, alimentación, transporte, seguros, etc... sin olvidar un porcentaje de ahorro), eso dependerá de cada emprendedor, aunque es interesante conocer cómo se lleva a cabo este proceso en otras partes del mundo, por ejemplo, en Japón el nuevo emprendedor visualiza a través de la plantilla de nómina (pronóstico del proyecto), suponiendo que el puesto de un empleado de mantenimiento

fuera el menos oneroso, por decir de \$5,000 conociendo esta información el futuro dueño del negocio lo que hará es multiplicar por siete dicha cantidad, dando un resultado de \$35,000 esto probablemente no le permitirá vivir muy holgadamente, pero piensa que dentro de tres años cuando la empresa hubiese consolidado ya sus procesos, mejorado la calidad del producto, estableciendo vínculos con los proveedores y clientes tanto internos como externos e incrementado su presencia y participación en el mercado meta, entonces ya con utilidades ascendentes; podrá incrementar al puesto mencionado de \$5,000 a \$10,000 por consiguiente multiplicará los \$10,000 X 7 obteniendo una cifra de \$70,000 mensuales. En América Latina de forma recurrente se encuentra que en las empresas quien más gana es el dueño y quien menos los trabajadores que incluso además son ellos quienes tienen contacto con el cliente externo. Esto en cuanto al cómo se obtiene el monto relativo a la pregunta de ¿Cuánto se desea ganar?

Antes de analizar e interpretar los resultados es necesario razonar ciertos conceptos, el primero de ellos es el Costo de Fabricación Unitario, el cual está integrado por la Materia Prima (pensando en el termo de café el metal o plástico que lo integra), la Mano de Obra

(solamente el pago de nómina del personal que laboró en el área de producción para la fabricación de dichos productos), y finalmente los Cargos Indirectos (aunque son un poco más difíciles de determinar son gastos que están presentes en la integración del producto; por ejemplo: Materia Prima Indirecta como la pintura exterior del mismo, o la depreciación de las máquinas, la Mano de Obra Indirecta considerándose la parte proporcional del sueldo del personal de mantenimiento o seguridad entre otros), estos tres elementos se les conoce (M.P., M.O., y C.I.) como los elementos del Costo. Los Gastos Fijos son aquellos pagos que se deben realizar se venda o no se venda. Dicho lo anterior el riesgo es medible con base al punto de equilibrio, (Punto de Equilibrio = $\text{Gastos fijos} / \text{Contribución Marginal Unitaria}$), si el negocio logra producir y vender 549 unidades a \$220 cada una, significa que si podemos pagarle a nuestros proveedores, a nuestros trabajadores, en suma podremos cubrir nuestros costos variables y gastos fijos, cabe mencionar que debajo de esta cifra no se cumplirá con el pago a algún acreedor en esta ecuación, por eso es necesario tener la certeza que por lo menos se cumpla con este indicador, para disminuir los riesgos inherentes a esta actividad que se pretende llevar a cabo.

Esto es la administración de riesgos ya que los indicadores son necesarios como señales de alerta, el riesgo se define como la probabilidad de un evento y sus consecuencias. La administración de riesgos es la práctica de utilizar procesos, métodos y herramientas para gestionar estos riesgos [5]. Una frase inglesa es “Espera lo mejor, prepárate para lo peor”. Esta preparación es profiláctica, se anticipa o se es proactivo se es reactivo, llevando la peor parte éste último.

Como naturalmente no se crea un negocio para no ganar, sino para generar utilidades utilizamos la fórmula de la Utilidad Deseada la cual está representada de la siguiente forma, Utilidad Deseada en Unidades = Gastos Fijos + Utilidad Deseada en Dinero / Contribución Marginal Unitaria. Para este caso es por 853 unidades, lo que significa que, si se puede producir esta cantidad, y vender cada unidad a \$200 aparte de cubrir con todos los costos y gastos se obtendrá una ganancia aproximada de \$50,000 mensuales, (prácticamente la venta de 33 unidades por día, por seis días, contemplando una semana inglesa, por 4.32 semanas), en el ejercicio se presenta la comprobación en términos monetarios obteniendo un resultado de \$49,892 (hay que tener en cuenta que es una cantidad aproximada no exacta por los decimales).

Por lo que podemos decir que desde el punto de vista financiero el objetivo para esta empresa de termos de café es: “Obtener las utilidades de forma constante y periódica” mientras que la meta financiera es: “cumplir con la utilidad deseada para el inversionista, vendiendo 853 termos de café, de forma mensual”.

Cabe mencionar que por área o departamento existen distintos objetivos; pero todos ellos deben estar orientados hacia la meta general de la empresa, los objetivos son a corto plazo, mientras que las metas tienen un mayor horizonte de tiempo, para el caso de la empresa de termos la meta de los 853 unidades puede ir incrementándose si se le adiciona un incremento del X% anual, la experiencia dice sobre todo en las pequeñas empresas inclusive en algunas medianas que no es recomendable incrementos anuales del 25% año con año si es que no va acompañado de políticas, procedimientos, normas, capacitación continua al personal, ampliación de la capacidad instalada por ejemplo, ya que existe la posibilidad que aceptar nuevos clientes no se cumpla con los nuevos requerimientos, inclusive con los clientes actuales.

Este mismo procedimiento puede emplearse para una empresa de servicios, lo único distinto es que cambia la denominación de la llamada cuenta de Costo de Fabricación, se sustituye por el nombre de Gastos Variables.

Un concepto necesario de comprender es el llamado “Costo de Oportunidad” el cual es el sacrificio de un beneficio potencial asociado con una oportunidad perdida (de elegir una opción más rentable, o menos riesgosa [7], considerando que hay alternativas mejores que otras), la atención se concentra en el valor de una empresa, la cual debe estar en concordancia con los flujos de efectivo esperados; ¿quién es el encargado de hacer los flujos de efectivo de la empresa?, normalmente la responsabilidad está en el tesorero ya que es quien conoce las entradas y salidas de dinero, si es una pequeña empresa entonces es el contador de la misma, para determinar si un proyecto se aprueba o no desde el punto de vista financiero se utiliza un método muy sencillo y práctico, conocido como la tasa de rendimiento contable cuya fórmula es:

Tasa de rendimiento contable (T.R.C) = Promedio de las utilidades proyectadas / la Inversión Original (cabe mencionar que al resultado se le multiplica por cien para manejarlo en términos porcentuales).

Para mejor comprensión analicemos el segundo caso:

La empresa X, S.A. la cual se dedica a la fabricación de zapatos, desea adquirir una máquina que le permita incrementar la productividad de la empresa; se le solicita al área financiera de la cual Usted es el encargado, que determine la T.R.C., como requisito indispensable considere que la tasa mínima requerida es del 20% se presenta la opción de 4 proveedores de los cuales debe decidir cuales se autorizan y cuales no según el método de la Tasa de Rendimiento Contable.

En la tabla 1. Se aprecia que los proyectos C y D se aprueban mientras que el A y B se rechazan por no cumplir con el 20% correspondiente a la T.R.C., cabe mencionar que esta tasa es una meta financiera, la pregunta es quién es el encargado de formularla, en esta ocasión no es el tesorero, el director de planeación financiera o el contralor, es el dueño del negocio quien la fija, ya que es él o ella quien arriesga su capital, los demás directores o consejeros pueden sugerir solamente. Para ser más preciso, en este método no se ocupa el valor del dinero a través del tiempo, esa es una de sus desventajas, sin embargo, por su sencillez es recomendable.

Aplicación del Método: Tasa de Rendimiento Contable						
Inversión Original		600,000	620,000	560,000	470,000	
Periodo		PROYECTO A	PROYECTO B	PROYECTO C	PROYECTO D	
AÑO	1	100,000	40,000	110,000	75,000	
AÑO	2	100,000	60,000	170,000	85,000	
AÑO	3	100,000	80,000	225,000	95,000	
AÑO	4	100,000	100,000	195,000	105,000	
AÑO	5	100,000	110,000	150,000	120,000	
AÑO	6	100,000	120,000	105,000	135,000	
AÑO	7	100,000	130,000	60,000		
AÑO	8	100,000	142,000	15,000		
AÑO	9	100,000	150,000			
AÑO	10	100,000				
	Suma	1,000,000	952,000	1,030,000	615,000	
	PROMEDIO DE LAS UTILIDADES	100,000	103,556	128,750	102,500	
	T.R.C	16.67	16.70	22.99	21.81	
		No se autoriza	No se autoriza	Se acepta	Se acepta	

Tabla 1 Cuaderno de trabajo (Ramírez, 2020)

En la presentación de resultados si bien es cierto que el proyecto “C” tiene una mayor T.R.C., se observa que el proyecto “D” presenta menor número de años, por lo que a menor número de años menor es el riesgo de no lograr la meta planificada, por consiguiente, a mayor número de años el riesgo se incrementa ya que siempre habrá imponderables, léase el caso de este año 2020 con la pandemia del COVID-19 que tiró por la borda un gran número de negocios en marcha.

Para este ejercicio en particular el objetivo es la maximización de las utilidades del futuro negocio, mientras que la meta, es alcanzar la T.R.C., no solo nominal sino arriba de la tasa de inflación, ya que si bien es cierto que en los proyectos C y D son aceptados con una tasa del 20% ese porcentaje es nominal, si la tasa de inflación es del 3% anual realmente en

términos de valor será del 17% por lo que es necesario que se aconseje al inversionista contemple los pronósticos de inflación emitidos por el Banco de México.

El saber o no saber hace la diferencia en el mundo de los negocios, hay una historia acerca de un ingeniero que trabajo en una fábrica de manufactura en los Estados Unidos, durante un poco más de una década había trabajado en el área de producción de dicha empresa, fue en la crisis del 2008 (la crisis de las inmobiliarias) cuando al no lograr las utilidades esperadas, tuvieron que hacer recorte de personal, por lo que el jefe del mencionado ingeniero, le mandó a llamar y diciéndole que aunque era muy eficiente la compañía debía prescindir de sus servicios, por lo que al llegar el próximo día viernes debía pasar por su liquidación. Este ingeniero ya

desempleado emprendió su propia consultoría la cual operaba relativamente cerca de su anterior trabajo, un año después de haber sido despedido, su anterior jefe lo mandó llamar, le indicó que una de las máquinas del área de producción había dejado de funcionar y aunque el proveedor les envió un técnico para repararla esta continuaba sin funcionar, (para una empresa de manufactura, una máquina parada puede costarle por día cientos, o miles inclusive millones de dólares, según el tamaño de la compañía) por lo que le solicitó que le ayudara a reparar la misma, el ingeniero se presentó muy temprano, el llevaba consigo un pequeño maletín, lo primero que hizo fue hacer el diagnóstico respectivo, revisó las entradas, las fuentes de energía, revisó los indicadores de los procesos de la máquina, y las salidas, una vez realizado lo anterior, tomó de su maletín y saco del mismo un pequeño martillo, y en una parte de la máquina le dio dos fuertes golpes a continuación prendió el interruptor de la máquina reinició la máquina y esta empezó a funcionar, al ver esto sus excompañeros de trabajo y su exjefe le felicitaron, hasta ese momento todo muy bien, solo hubo un problema, su exjefe le preguntó por los honorarios de su servicio, el ingeniero tomó un recibo que mostraba un importe de \$1,000 dólares. Su exjefe al ver lo que había hecho, se molestó, le devolvió dicho recibo exclamando que por lo menos describiera su

trabajo, a lo cual el ingeniero escribió en el recibo: “un dólar por los dos golpes que le di a la máquina, \$999 por saber dónde” [6].

Este ejemplo nos lleva a que los nuevos emprendedores deben saber cobrar, ya que muchos de ellos se quemaron las pestañas estudiando, o esforzándose a través de la experiencia, por lo tanto, saber cobrar es necesario para alcanzar los objetivos y metas previamente trazados, años atrás. Si una persona debe ir a un dentista por un dolor de muelas y va un martes a las 11 de la mañana, el precio sería diferente si tuviera que ir un domingo a las 21 horas, por lo que la urgencia también tiene un precio; son aspectos que muchas veces los nuevos emprendedores no saben a bien, claro siempre con ética, en estos aspectos.

El nuevo emprendedor debe saber que al día de hoy los alumnos han superado a sus maestros en ganancias y en el precio de sus acciones, por ejemplo, los alumnos Toyota, Mazda, Kia, Honda, han superado a sus maestros Chrysler, Ford, General Motors, el pensamiento oriental es el que se ha estado imponiendo, sus metas no están pensadas en el corto plazo, sino a mediano y largo tiempo, (Pensamiento Catedral) el enfocarse en el cliente, en sus necesidades, sabiendo que ya no es la producción en masa lo más conveniente, hoy las nuevas generaciones

demandan lotes pequeños a precios de economías a escala, antes se compraba en las tiendas por ejemplo un kilo de café, ahora se pide con una gran variedad de opciones: capuchino, descafeinado, soluble, expreso, americano, etc... Por lo que los objetivos y metas financieras deben estar unidas con los procesos de producción esbeltos o simplificados. A finales de la década de los noventas el presidente de Ford Jac Nasser adquirió para la compañía automotriz, a Land Rover, lo mismo hizo con Jaguar (la marca de autos deportivos), de igual forma compró diversos activos de otras empresas y a través de la bolsa de valores invirtió acciones de distintas corporaciones, fueron años de bonanza desde el punto de vista financiero, sin embargo se habían olvidado de alguien muy importante, se olvidaron de su cliente, acto que aprovecharon las compañías japonesas y coreanas. Este caso también es importante que lo reflexione el futuro dueño del negocio; de pensar antes de vender algo a una persona o empresa, debe cavilar para qué lo quiere, debe conocer las necesidades de sus clientes a través de una estrategia de producir sin excedentes ni faltantes (Justo a Tiempo), además de contar con un carácter resiliente, con gran sentido de la observación, desde el punto de vista estratégico analizar en qué cuadrante de la matriz del modelo de Boston Consulting Group (anexo 1) se encontrará en el

futuro, ya que hay empresas que están en fase terminal por citar algunas las que se encargan de encuadernación de libros, inclusive periódicos en físico, corren la misma suerte, el nuevo emprendedor se encuentra en el cuadrante de la incógnita, desde el punto de vista del plan de negocios ya que si migra a un cuadrante estrella las metas financieras serán alcanzadas con rapidez, sin embargo si hay poca o escasa innovación se encasillará en el cuadrante vaca donde los crecimientos son marginales y con gran esfuerzo, pero si de una empresa incógnita migra a un cuadrante perro, es muy probable que la durabilidad del negocio quede en entre dicho.

Cabe mencionar que al crear metas financieras estas no deben presionar al negocio, porque hay empresarios que han pagado un alto precio por querer recuperar el capital lo antes posible y forzar los rendimientos económicos de sus empresas de nueva creación, esto perjudica a la operación y finalmente al desarrollo de la entidad.

En 1969 Peter F Drucker acuñó el término "Economía del Conocimiento" en su libro "The Age of Discontinuity". Su tesis era que se construyan verdaderas organizaciones de aprendizaje. "Si no se desafía el crecimiento del conocimiento, este desaparece rápidamente", por lo que el nuevo emprendedor debe considerar que más que

apostarle al caballo, se le debe apostar al jinete.

Conclusiones:

Las metas y objetivos financieros son estratégicos antes de crear cualquier proyecto, pero no deben ser los únicos indicadores a seguir, ya que en muchas ocasiones mayores ventas no son mejores utilidades, sin embargo el contar con dichos indicadores nos facilitará la visualización del plan de negocios en su conjunto, en su comprensión y sobre todo si está o no en concordancia con los planes de los futuros emprendedores, recordemos el concepto de costo de oportunidad donde el inversionista solo puede elegir normalmente una opción y al seleccionar ésta, descarta todas las demás, por ejemplo el valor del oro ha incrementado 400% al de hace diez años a la fecha, si hubiésemos comprado este metal, hubiéramos tenido rendimientos del 40% año con año, (con la crisis del COVID-19 se cotiza un 15% más), por lo que desde el punto de vista financiero se debe investigar cuales son las mejores opciones, recordemos que en las crisis siempre hay oportunidades, ese es uno de los secretos de Carlos Slim [8] por mencionar un ejemplo, se concluye que el aspecto fundamental es generar una lluvia de preguntas antes de iniciar un negocio, el siguiente paso es la lluvia de ideas en este proceso.

Bibliografía

Conferencias:

[3] Gómez, G., Toluca de Lerdo, Estado de México, 22 de octubre, 2020. Construcción de proyectos de emprendimiento a partir de los ODS. 6° Coloquio de Docentes Emprendedores y 1er Coloquio Internacional de Emprendimiento

Periódicos:

[2] Reuters y AFP, 13 mayo 2020, EXPANSIÓN, El nuevo coronavirus puede volverse endémico, advierte la OMS, Recuperado de: <https://expansion.mx/mundo/2020/05/13/el-nuevo-coronavirus-puede-volverse-endemico-advierte-la-oms>

Artículo con sin DOI (Digital Object Identifier):

[5] Chamber of Commerce of Metropolitan Montreal's Accir Experts, 13 de junio 2020, Manage Risk, COVID-19 | Remote personalized support, 42 (6), Recuperado de: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guide/s/manage-risk/>

Libros

[1] Paul Samuelson, W. D. (2016). *Economía 19 ed con aplicaciones a Latinoamérica*. Cd. México: Mc Graw Hill.

[4] Hitt, I. H. (2017). *Administración estratégica competitividad y globalización*

conceptos y casos. Cd. México: Cengage Learning.

[6] McShane. (2016). Organizational Behavior. United States Of America: Mc Graw Hill.

[7] Edmonds. (2015). Managerial Accounting. United States Of America: Mc Graw Hill.

[8] Martínez, J. (2019). Carlos Slim Retrato Inédito. México: Océano.

Figuras, y tablas:

Figura 1 Cuaderno de trabajo (Olvera, 2020)

Tabla 1 Cuaderno de trabajo (Ramírez, 2020)

Anexos:

1 Recuperado de managment, economy y, technology Matriz Boston Consulting Group.

https://www.google.com.mx/search?q=matriz+bcg&sxsrf=ALeKk00itahpLgNEhXejCOllgxddtThYKA:1604117945673&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjDldGC_d3sAhUQsq0KHUWPDhgQ_AUoAXoECB8QAw&biw=1304&bih=609#imgsrc=oj5YLi-TAH3U_M