



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“REDISEÑO COMPETITIVO PARA UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS
ESCOLARES: LOCALIZADAD EN EL D.F. PARA ELPERIODO 2012-2020 “**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PRESENTA:
JAIME ANDRÉS ACOSTA BRISEÑO**

**DIRECTORES DE TESIS:
DRJ.JESÚS CEJA PIZANO
DRA CONCEPCIÓN HERRERA ALCAZAR.**

MÉXICO, 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 13 del mes de AGOSTO del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:
“REDISEÑO COMPETITIVO PARA UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS ESCOLARES LOCALIZADA EN EL D.F. 2012-2020”

Presentada por el alumno:

ACOSTA
Apellido paterno

BRISEÑO
Apellido materno

JAIME ANDRES
Nombre(s)

Con registro:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 1 | 4 | 1 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A.
ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México Distrito Federal el día 20 de agosto de 2012, el que suscribe Jaime Andrés Acosta Briseño alumno del programa de Maestría en Ciencias de la Administración de Negocios, con número de registro 001414, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de los Doctores J. Jesús Ceja Pizano y Concepción Herrera Alcázar y cede los derechos del trabajo intitulado "REDISEÑO COMPETITIVO PARA UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS ESCOLARES: LOCALIDAD EN EL D.F. PARA EL PERIODO 2012-2020 "

Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo; sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: unbluestriste@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de la misma

Jaime Andrés Acosta Briseño

DEDICATORIAS:

En primer lugar a Dios.

A mi papa, el profesor M. Acosta Rodríguez, por su ejemplo, y por sus enseñanzas; gracias papá por que siempre has estado junto a mi.

A mi Mami por su amor y su fortaleza.

A mis hermanos: La Nena, David, Edi y Roberto, gracias por su apoyo y su amor.

A Michel a Jesús , Lupita, Leo, Al y a Fátima.

A Don Marco Antonio y a Doña Luzma por su generosidad y por adoptarme como otro hijo.

A Elizabeth.

A mis queridísimos amigos de GRM

Agradecimientos:

Al Instituto Politécnico Nacional, por que me dio las herramientas para ser una persona útil.

Al Doctor J. Jesús Ceja Pizano primero por su dirección en el desarrollo de este trabajo, por su amistad, amen de su generosidad.

A la Doctora Concepción Herrera Alcázar por su dirección y atinados consejos, por su buen humor y su amistad.

A todos mis amigos de aventuras en el "POLI"

Índice general

Índice de figuras

Resumen

Abstract

Introducción

Glosario

Siglas y abreviaturas

| | |
|--|----|
| Consideraciones metodológicas de la investigación | 24 |
| 1 Consideraciones metodológicas de la investigación | 24 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 25 |
| 1.2. Delimitación espacial | 26 |
| 1.3. Delimitación temporal..... | 26 |
| 1.4 Observación empírica | 26 |
| 1.3 Objetivos de la investigación..... | 27 |
| 1.3.1 Objetivo general | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| 1.4. Preguntas de la investigación | 28 |
| 1.5. Justificación..... | 28 |
| 1.6. Tipo y método de investigación..... | 29 |
| Marco Contextual | 32 |
| 2 Marco contextual | 33 |
| 2.1 Antecedentes..... | 33 |
| 2.2. La educación media superior en el plano internacional | 35 |
| 2.2.1. Estado actual del bachillerato finlandés | 38 |
| 2.2.2. Estado actual del bachillerato español | 40 |
| 2.2.3. Estado actual del bachillerato alemán | 42 |

| | |
|--|----|
| 2.2.3.1. El sistema educativo alemán..... | 44 |
| 2.2.4. Estado actual del bachillerato brasileño | 45 |
| 2.2.5. Estado actual del bachillerato francés | 46 |
| 2.2.5.1 La educación secundaria..... | 46 |
| 2.2.5.2 La enseñanza superior..... | 47 |
| 2.2.6. Estado actual del bachillerato argentino..... | 50 |
| 2.2.7. Estado actual del bachillerato boliviano..... | 51 |
| 2.2.8 Estado actual del bachillerato chileno | 51 |
| 2.2.9. Estado actual del bachillerato colombiano | 52 |
| 2.2.10. Estado actual del bachillerato costarricense | 52 |
| 2.2.11. Estado actual del bachillerato ecuatoriano | 53 |
| 2.2.12. Estado actual del bachillerato hondureño..... | 53 |
| 2.2.13 Estado actual del bachillerato paraguayo..... | 54 |
| 2.2.14 Estado actual del bachillerato puertorriqueño | 54 |
| 2.2.15 Estado actual del bachillerato dominicano. | 55 |
| 2.2.16 Estado actual del bachillerato venezolano | 55 |
| 2.2.17 Estado actual del bachillerato uruguayo..... | 56 |
| 2.2.18 Estado actual del bachillerato en México | 57 |
| 2.2.19 El bachillerato en México, para que sirve. | 60 |
| 2.3 Diagnóstico del bachillerato en México..... | 61 |
| 2.4 Marco Legal | 65 |
| Marco Teórico | 72 |
| 3 Marco Teórico | 73 |
| 3.1 La empresa | 73 |
| 3.1.1 Recursos humanos, recursos y sistemas | 74 |
| 3.1.2 Planificación de personal..... | 75 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Fines..... | 75 |
| 3.1.4 Selección de personal | 76 |
| 3.1.5 Reclutamiento y selección..... | 77 |
| 3.1.6 Política salarial | 77 |
| 3.1.7 Compensación | 78 |
| 3.1.8 Capacitación..... | 79 |
| 3.1.9 Coaching | 79 |
| 3.1.9.1 Cuándo se aplica el coaching..... | 79 |
| 3.1.9.2 El coaching se usa para: | 79 |
| 3.1.9.3 Coaching en las organizaciones..... | 80 |
| 3.1.9.4 Coaching... El nuevo liderazgo | 81 |
| 3.1.10 Análisis de puesto | 83 |
| 3.1.11 Terminología | 84 |
| 3.2 Unidad empresarial y sus distintos aspectos..... | 84 |
| 3.2.1 Cultura corporativa | 84 |
| 3.2 El aprendizaje | 87 |
| 3.2.3 Comunicación corporativa | 87 |
| 3.2.4 El comportamiento corporativo..... | 87 |
| 3.3. El empresario | 88 |
| 3.4. Los fines de la empresa | 89 |
| 3.4.1 Finalidad económica externa..... | 89 |
| 3.4.2 Finalidad económica interna,..... | 89 |
| 3.4.3 Finalidades sociales de la empresa..... | 90 |
| 3.4.3.1 Finalidad social externa..... | 90 |
| 3.4.3.2 Finalidad social interna..... | 90 |
| 3.4.4 Beneficios de la responsabilidad social | 91 |

| | |
|---|-----|
| 3.5. Clasificación de la empresa..... | 92 |
| 3.5.1 Actividad económica que desarrolla..... | 92 |
| 3.5.2 Forma jurídica bajo la cual se constituyen:..... | 92 |
| 3.5.3 Titularidad del capital..... | 92 |
| 3.5.4 La microempresa..... | 92 |
| 3.5.5 Formas de microempresario..... | 93 |
| 3.5.6 Ventajas y desventajas..... | 93 |
| 3.5.7 Incentivos a la creación de microempresas..... | 94 |
| 3.6 Definición de competitividad..... | 95 |
| 3.6.1 Definiciones alternativas de competitividad..... | 96 |
| 3.6.2 Ventaja competitiva..... | 96 |
| 3.6.2.1 La competitividad y la estrategia empresarial..... | 97 |
| 3.6.3 Factores que influyen en la competitividad..... | 97 |
| 3.6.3.1 Calidad..... | 97 |
| 3.6.3.1.1 Definiciones formales..... | 98 |
| 3.6.3.1.2 Parámetros de la calidad..... | 99 |
| 3.7 Ventaja competitiva..... | 99 |
| 3.8 Cadena de valor..... | 100 |
| 3.9 Plan de negocios..... | 101 |
| 3.9.1 Un plan de negocios es útil por que :..... | 102 |
| 3.9.2 Criterios de evaluación de los planes de negocio..... | 102 |
| 3.9.3 Contenido y alcance del plan de negocio..... | 103 |
| 3.9.4 Beneficios de un plan de negocios..... | 106 |
| 3.9.6 Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones..... | 106 |
| 3.9.6.1 Portada..... | 107 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 3.9.6.2 | Tabla de contenido | 107 |
| 3.9.6.3 | Resumen ejecutivo | 107 |
| 3.9.6.4 | Análisis foda | 107 |
| 3.9.6.5 | Descripción de la empresa | 108 |
| 3.9.6.6 | Análisis del Mercado | 108 |
| 3.9.6.7 | Operaciones | 109 |
| 3.9.6.8 | Organización y dirección | 109 |
| 3.9.6.9 | Análisis financiero..... | 109 |
| 3.9.6.10 | Estado de pérdidas y ganancias | 110 |
| 3.9.6.11 | Estado de flujo de efectivo | 110 |
| 3.9.6.12 | Estado de hoja de balanza (balance general) | 110 |
| 3.9.6.13 | Análisis del punto de equilibrio | 111 |
| 3.9.6.14 | Costos fijos..... | 111 |
| 3.9.6.15 | Costos variables | 111 |
| 3.9.6.16 | Precio de ventas..... | 111 |
| 3.9.6.17 | Volumen de venta..... | 111 |
| 3.9.6.18 | Anexos | 112 |
| 3.10 | Productividad | 113 |
| 3.10.1 | Importancia de la productividad..... | 113 |
| 3.10.2 | Diagrama de las interrelaciones entre los factores que intervienen en la productividad | 115 |
| 3.10.3 | A quién afecta la productividad | 116 |
| 3.10.4 | Medición de la productividad | 117 |
| 3.10.4.1 | Criterios de validez..... | 118 |
| 3.10.4.2 | Como se mide la productividad | 118 |
| 3.10.4.2.1 | Modelo de frontera | 120 |

| | |
|---|-----|
| 3.10.4.2.2 Resultados del modelo de frontera | 121 |
| 3.10.4.2.3. Análisis envolvente de datos..... | 121 |
| 3.10.4.2.4. Índice de productividad de malmquist..... | 126 |
| 3.11 Merchandising..... | 127 |
| 3.11.1 Enfoques del merchandising: | 129 |
| 3.11.1.2 Enfoque de la distribución: (merchandising del Puntode venta)..... | 129 |
| 3.11.2 Funciones del merchandising:..... | 132 |
| 3.11.3. Beneficios del merchandising:..... | 132 |
| 3.11.3.1. Para el consumidor: | 132 |
| 3.11.3.2 Para el productor:..... | 133 |
| 3.11.3.3 Para el distribuidor:..... | 133 |
| 3.11.4 Tipos de merchandising | 133 |
| 3.11.4.1 Merchandising visual | 133 |
| 3.11.4.2 Merchandising de gestión..... | 133 |
| 3.11.4.3 Merchandising de seducción..... | 134 |
| Diagnostico Situacional | 135 |
| 4 Diagnostico Situacional | 136 |
| 4.1 Antecedentes | 137 |
| 4.2 Misión del Centro de Bachillerato Coyoacán | 138 |
| 4.3 Proyecto Educativo del Centro de Bachillerato Coyoacán..... | 138 |
| 4.4 Estructura orgánica del Centro de Bachillerato Coyoacán..... | 139 |
| 4.5 Discusión del diagnóstico..... | 140 |
| 4.6 Situación fiscal del Centro de Bachillerato Coyoacán..... | 141 |
| 4.7 Matriz foda | 141 |
| Propuesta del modelo para el Centro de Bachillerato Coyoacán | 143 |
| 5 Modelo propuestos para el Centro de Bachillerato Coyoacán..... | 144 |

| | |
|--|-----|
| 5.1 Componente Filosófico: | 144 |
| 5.2 Visión..... | 146 |
| 5.3 Modelo organizacional propuesto para el Centro de Bachillerato | |
| Coyoacán..... | 147 |
| 5.4 Modelo estructural propuesto para el Centro de Bachillerato | |
| Coyoacan | 149 |
| 5.4.1 Funciones generales de la Dirección General..... | 149 |
| 5.4.1.1 Funciones específicas | 150 |
| 5.4.2 Subdirección Académica: | 151 |
| 5.4.2.1 Investigación y desarrollo de materiales didácticos: | 151 |
| 5.4.2.2 Pedagogía y didáctica | 151 |
| 5.4.2.3 Psicología educativa | 151 |
| 5.4.2.4 Coordinaciones | 152 |
| 5.4.3 Dirección de finanzas | 152 |
| 5.4.3.1 Mercadotecnia: | 152 |
| 5.4.4 Subdirección administrativa..... | 154 |
| 5.4.4.1 Gestión de capital humano. | 155 |
| 5.4.4.2 Departamento de contabilidad..... | 157 |
| 5.4.5 Servicios de apoyo. | 165 |
| 5.4.5.1 Servicios médicos | 165 |
| 5.4.5.2 Prefectura. | 165 |
| 5.4.5.3 Informática. | 166 |
| 5.4.5.4 Biblioteca. | 167 |
| 5.5. Plan de mercadotecnia | 170 |
| 5.5.1 Estrategias para el precio..... | 170 |
| 5.5.2 Estrategias para la promoción o comunicación | 169 |

| | |
|--|-----|
| 5.5.3 Estrategias de producto..... | 170 |
| 5.5.4 Estrategias de plaza | 170 |
| 5.5.5 Estrategias de precio..... | 171 |
| 5.5.6 Estrategias de social media..... | 171 |
| 5.5.7 Estrategias de servicio | 172 |
| 5.6 Estudio financiero..... | 173 |
| Conclusiones..... | 176 |
| Conclusiones..... | 177 |
| Recomendaciones..... | 179 |
| Recomendaciones..... | 180 |
| Bibliografía | 184 |
| Cibergrafía..... | 186 |
| Anexos | 187 |
| Anexo 1 Hoja de costos | 187 |
| Anexo 2 Diagrama de gantt..... | 203 |
| Anexo 3 Tabla de amortización para los laboratorios..... | 213 |
| Anexo 4 Mapa del proyecto..... | 214 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Obligatoriedad de la educación media..... | 36 |
| Tabla 2: Cuadro Sinóptico del sistema educativo en Francia..... | 49 |
| Tabla 3: Organización del Sistema Educativo Nacional..... | 58 |
| Tabla 4: Tasa neta de cobertura por entidad federativa según nivel..... | 59 |
| Tabla 5: Liderazgo tradicional vs liderazgo Coaching..... | 82 |
| Tabla 6: Componentes de un plan de negocios..... | 105 |
| Tabla 7: Diagnóstico de CBC..... | 136 |
| Tabla 8: Matriz Foda de CBC..... | 142 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura No. 1: Definición de Competitividad..... | 95 |
| Figura No. 2: Definición de la ventaja competitiva..... | 96 |
| Figura No. 3: ¿Factores de la competitividad?..... | 97 |
| Figura No. 4: Cadena de valor..... | 101 |
| Figura No. 5: componentes de la productividad..... | 115 |
| Figura No. 6: Efectos de la productividad?..... | 116 |
| Figura No. 7: Método DEA..... | 125 |
| Figura No. 8: Índice de productividad de Malmquist. | 127 |
| Figura No. 9: Organigrama actual de CBC..... | 139 |
| Figura No. 10: Modelo organizacional..... | 147 |
| Figura No. 11: Organigrama propuesto para CBC..... | 149 |

RESUMEN

Este trabajo de investigación que se llevó a cabo, tiene como finalidad el de formular una propuesta de un modelo de negocios que ayudará al **Centro de Bachillerato Coyoacán** a transformarse en una empresa competitiva y rentable.

Esta investigación se realizó desde el punto de vista cualitativo, donde se caracteriza al fenómeno que está siendo sometido a observación, por lo que se insertan en un total conocimientos que corresponden a su propia naturaleza, el cual es de interés, profundizar en la comprensión y descripción de dicho fenómeno.

En el análisis de los resultados obtenidos, como producto de la investigación que se llevó a cabo, se usaron técnicas de investigación documental, para obtener la información, que permite identificar, todos y cada uno de los factores que impiden a la empresa ser competitiva y rentable.

Una vez identificados estos factores se diseñó, una propuesta como una alternativa de solución para transformar a la empresa de servicios escolares en una empresa rentable y competitiva.

El modelo consiste en desarrollar un conjunto de acciones y estrategias que engloben los aspectos filosóficos, que contengan bien definidos sus objetivos, misión y visión y que se vean integradas las virtudes y los valores que en su conjunto forman las visiones de los negocios y de la función que éstos desempeñan en su trayectoria empresarial.

El modelo está integrado por cuatro componentes, el mercadológico, el financiero económico, el organizacional y el técnico, todos unidos a través de una estructura que garantice el proceso holístico y el buen funcionamiento del negocio, dándole cabal cumplimiento al objetivo propuesto.

Finalmente concluyo que a través de este análisis es posible transformar este negocio en una empresa competitiva.

ABSTRACT

This research work was carried out, aims to formulate a proposal for a business model that will help the "CBC" a competitive and profitable. This research was conducted from the qualitative point of view, which characterizes the phenomenon that is still under observation, so that knowledge embedded in a total corresponding to its nature, which is of interest, deepen understanding and description of this phenomenon.

In the analysis of the results obtained, as a result of the research conducted, were used documentary research techniques obtain information that identifies each and everyone of the factors preventing the company to be competitive and profitable.

Once these design factors, a proposal as an alternative solution to transform the school service in a profitable and competitive.

The model is to develop asset of actions and strategies hat encompass the philosophical, containing well-defined objectives, mission and vision and Integrated look the virtues and values that together form the views of business and role they play in your business career.

The model consists of four components, the marketing muscle, the economic financial, organizational and technical, all united by a structure ensuring the holistic process and the smooth functioning of the business, giving full effect to the objective.

Finally I conclude that through this analysis is possible to transform this business into a competitive company.

Introducción.

El capítulo uno explica y fundamenta detalladamente:

Planteamiento del problema.

- a) Los objetivos de la investigación- generales y particulares- .
- b) Las preguntas de investigación.
- c) La justificación del trabajo.
- d) La metodología que se empleó en el desarrollo del trabajo cuál fue la metodología que se empleó en el desarrollo del presente trabajo. .

El capítulo dos tiene como objetivos ofrecer una explicación socio-histórico-política de la evolución del bachillerato desde la edad media hasta la fecha, a fin de comprender cuál es su importancia en el sistema educativo de cualquier país y en la formación de los estudiantes a fin de darle de modo sistemático las bases culturales que son fundamentales para cualquier individuo; Presentar un panorama mundial del bachillerato y por último un diagnóstico del bachillerato en México.

El capítulo tres versa sobre las teorías administrativas, escuelas económicas, las estrategias mercadotécnicas y los modelos matemáticos que sirvieron como sustento para comprender la problemática del fenómeno en estudio y después con diseñar el modelo propuesto.

En el capítulo cuatro se presenta primero los antecedentes del Centro de Bachillerato Coyoacán, sus antecedentes , su misión así como su proyecto educativo y su estructura orgánica, se analizan sus debilidades, sus fortalezas las amenazas y sus oportunidades, más adelante se presenta el diagnóstico y la discusión del mismo.

El capítulo cinco se ocupa de presentar el modelo desarrollado para CBC basado en cuatro ejes; el filosófico, el mercadotécnico, el organizacional-administrativo y el financiero-operativo.

En el capítulo seis se presentan las recomendaciones y las conclusiones.

Glosario

Aprendizaje: es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Asignaturas: del latín assignatus son las materias que forman una carrera o plan de estudios, y que se dictan en los centros educativos.

Bachiller: Persona que tenía el título de primer grado académico que se otorgaba antiguamente en las universidades.

Bachillerato: Es la denominación de un programa académico conformado por un conjunto de cursos, laboratorios, trabajos y talleres que permite obtener una formación básica, que habilita para proseguir los estudios conducentes a los tradicionales grados académicos y títulos que las universidades ofrecen.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual mejor o peor que las restantes de su especie.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Coaching: Por todo ello podemos decir, que es un proceso de cambio, de mejora, en el que un coachee o cliente, busca un coach para que le acompañe en ese proceso a modo de espejo, de facilitador pero en ningún caso dándole consejos o soluciones. Es el propio cliente el que busca las soluciones dentro de sí mismo.

Competencias: habilidades, actitudes, conocimientos y valores que se buscan desarrollar con un programa académico

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Comunicación corporativa: son todas las actividades, acciones y formas de expresión de una empresa que transmiten y difunden al entorno su cultura corporativa.

Créditos: es la unidad que mide el tiempo estimado de actividad académica del estudiante en función de las competencias profesionales y académicas que se espera que el programa desarrolle.

Cultura corporativa: Son los valores básicos que orientan la política de una empresa con respecto a sus empleados, clientes, socios, proveedores, organismos, es decir con todos los públicos que se ven afectados directa o indirectamente por ella.

Empresario: Aquel que hace ganancia de su conocimiento y de la ignorancia de otros.

Gymnasium: El gimnasio se considera como una preparación para la educación superior en muchos países con el mismo sistema escolar desde la Reforma Protestante, en el siglo XVI. Entre estos se encuentran Alemania, Escandinavia, los países bálticos y Benelux

Indicadores El instrumento que sirve para mostrar o indicar algo (por ejemplo, una en la circulación viaria, una aguja en un reloj o en un cuadro de mandos, o una flecha que indica una dirección en cualquier otro contexto

Matrícula: registro o inscripción de los alumnos que van a realizar sus estudios en un centro de enseñanza.

Merchandising: Es el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones de el producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva.

Modelo: representación ya icónica o totalmente simbólica de un fenómeno de la realidad.

Plan de negocios: El IPN define al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

Productividad: es la combinación de los diferentes elementos de la empresa para obtener resultados óptimos.

Responsabilidad social: Es el rol que la empresa tiene con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes o servicios, sino que también implica el asumir compromisos para contribuir a la solución o por lo menos el mejoramientos de los problemas de la sociedad en que trabaja.

Ventaja competitiva: En marketing y dirección estratégica es una ventaja que una compañía tiene con respecto a otras compañías competidoras.

Siglas y abreviaturas

| | |
|----------------|---|
| CBC | : Centro de Bachillerato Coyoacán |
| I.P.N. | : Instituto Politécnico Nacional. |
| SEMS | : Sistema de enseñanza media superior |
| I.E.S. | : Instituto de educación superior. |
| B.U.P. | : Bachillerato Unificado Polivalente. |
| DEUG | : Diploma de estudios universitarios generales |
| USACH | : Universidad de Santiago de Chile. |
| PSU | : Prueba de selección universitaria. |
| BGU | : Bachillerato General Unificado. |
| UNAM | : Universidad Nacional Autónoma de México |
| UAM | : Universidad Autónoma Metropolitana |
| UACM | : Universidad Autónoma de la Ciudad de México. |
| UANL | : Universidad Autónoma de Nuevo León. |
| UADY | : Universidad Autónoma de Yucatán. |
| UT | : Universidad de Tamaulipas |
| UAA | : Universidad Autónoma de Aguas Calientes. |
| UDG | : Universidad de Guanajuato. |
| CONALEP | : Colegio Nacional de educación profesional. |
| DGETI | : Dirección General de Educación Técnica Industrial. |
| CBTIS | : Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios. |
| INBA | : Instituto Nacional de Bellas Artes. |
| SEP | : Secretaría de Educación Pública. |
| INEE | : Instituto Nacional de Evaluación Educativa |

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones pueden ser de distintas tipologías, y se pueden clasificar de formas diversas, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito.

Bajo este contexto y con conforme al objetivo que dio origen al trabajo desarrollado, la metodología seleccionada responde a las necesidades y estrategias metodológicas que fueron empleadas y probadas durante la búsqueda y justificación del mismo. La metodología de la investigación ofrece los métodos y procedimientos para realizar la actividad científico-investigativa con calidad. Los métodos son el acceso a las fuentes, de ahí la importancia de su selección y utilización.

Esta investigación se desarrolló desde el punto de vista cualitativo, donde se caracteriza al fenómeno que está siendo sometido a investigación, por lo que se inserta en un total conocimiento que corresponde con su propia naturaleza, el cual es el interés de profundizar en la comprensión y descripción de dicho fenómeno.

En el análisis que se llevó a cabo en esta indagación se usó técnicas de investigación documental para tener la información. Este análisis se llevó a cabo utilizando teorías bien fundamentadas del método comparativo continuo con la finalidad de teorizar a partir de la investigación las categorías identificadas y sus propiedades. Es por ello, que el tipo de investigación que se utiliza en esta investigación es de tipo deductivo analógico y documental, a través de un diagnóstico se identificaran los factores que afectan las variables que son sometidas a estudio

El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Su objetivo fundamental es interpretar realidades de hecho. Es por esto, que el instrumento de apoyo a este método es la investigación bibliográfica y documental, que permitirán enriquecer el modelo actual, para tener una mayor eficiencia competitiva.

El Marco de Referencia para efectos de esta investigación es una empresa del distrito federal que ofrece servicios educativos a nivel bachillerato.

1.1. Planteamiento del Problema

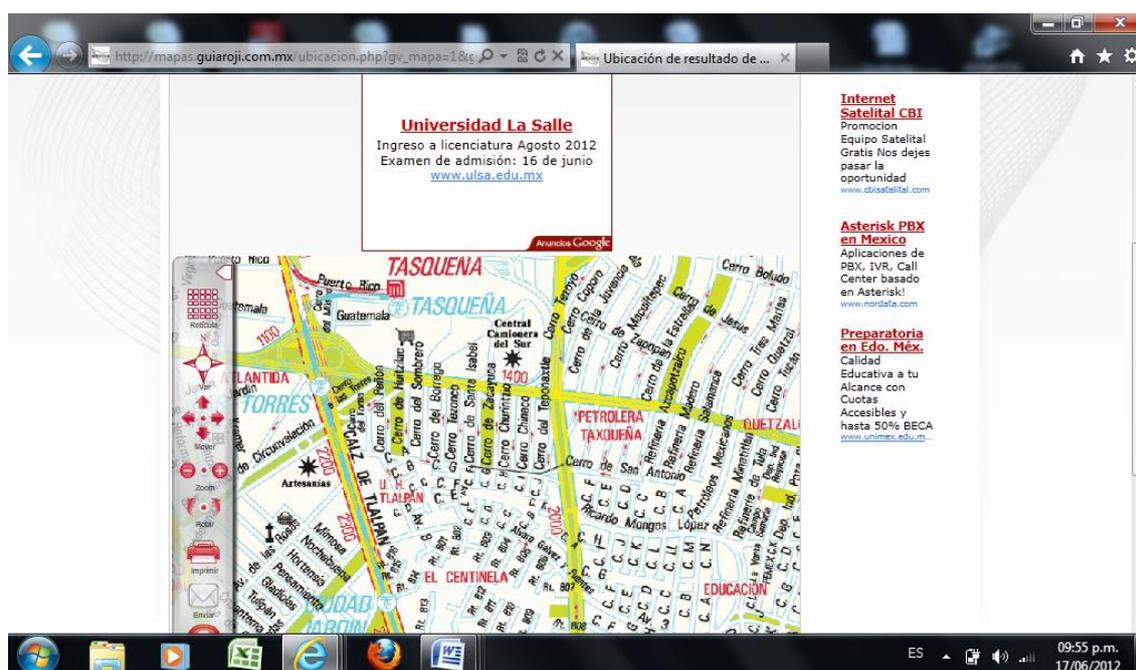
La idea del problema a manera de introducción, se presenta considerando los siguientes antecedentes:

La idea nació durante mi actual trabajo en la Dirección del El Centro de Bachillerato Coyoacán ubicado en la delegación Coyoacán del Distrito Federal, dónde aplicando el uso de herramientas metodológicas para la planeación, el diseño de planes de negocios los procesos, y evaluaciones a los diferentes departamentos de Centro de Bachillerato ubicado en el Distrito Federal (EL CENTRO DE BACHILLERATO COYOACÁN), con el fin de contribuir a resolver los problemas que lo aquejan, a saber:

- ✓ Poca capacidad para captar nuevos estudiantes
- ✓ La inexistencia de programas de difusión de las ofertas de los servicios educativos
- ✓ Retención de los demandantes actuales.
- ✓ Problemas de liquidez.
- ✓ Carencias de estrategias mercadológicas
- ✓ Carece de manuales de procedimientos.
- ✓ Carece de manual de puestos.
- ✓ No hay políticas de sueldos y salarios.

Estos problemas obstaculizan la generación de ingreso que permitan crecer tanto en instalaciones, como en número de estudiantes y en profesores contratados, con el efecto multiplicador correspondiente.

1.2. Delimitación espacial



1.3. Delimitación Temporal

El plan de Negocios que se desarrollará se pretende sea a largo plazo (de 2012 a 2020).

1.4 Observación Empírica

Al ser el Director del El Centro de Bachillerato Coyoacán me permitió adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria para darme cuenta de los problemas de índole financiera provocada por la baja captación de estudiantes y el alto índice de deserción de estudiantes, lo que a su vez provoca problemas para obtener recursos financieros suficientes para seguir creciendo y mejorar las instalaciones. He observado que el mercado es prácticamente inagotable, cada año en el Distrito Federal 315 mil 838 prospectos a cursar el bachillerato, concursan por un espacio para estudiar el Bachillerato, sin embargo la capacidad instalada por parte de las instituciones que forman el COMIPEMS es de tan sólo 270 mil 164 estudiantes, luego cada año 45 mil 683 jóvenes necesitan una escuela donde cursar el bachillerato. (La Jornada, viernes 30 de julio de 2010).

A no ser que la política educativa diese un giro radical el mercado de jóvenes que requerirán de educación media superior está garantizado hasta el año 2027

por lo menos; pues los niños que nazcan en el año 2012 cumplirán 15 años en el año 2027 y ahí estará El Centro de Bachillerato Coyoacán listo para recibirlos.

El problema fundamental es que no existe un modelo de negocios para una microempresa competitiva prestadora de servicios escolares, a nivel bachillerato como lo es **El Centro de Bachillerato Coyoacán**, por tal motivo, se desarrolló un modelo para que garantice **Centro de Bachillerato Coyoacán** aumente el número de demandantes de estos servicios educativos y que serán el detonante para que el **Centro de Bachillerato Coyoacán** se vuelva un negocio rentable.

De lo anterior y una vez que se identificó la problemática existente, se propuso realizar una lista de factores más recurrentes afectan las operaciones institucionales de **Centro de Bachillerato Coyoacán**.

1.3Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General

Propuesta de un plan de negocios que ayudará a **Centro de Bachillerato Coyoacán** a crecer y volverse una empresa rentable.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar El plan de Negocios que sirva como herramienta para transformar a **Centro de Bachillerato Coyoacán** en una escuela competitiva.
- Aplicar el plan de negocios para mejora en los procesos mediante uso de las herramientas básicas del plan.
- Aplicar El plan de negocios para convencer a los inversionista que **Centro de Bachillerato Coyoacán** es una inversión rentable
- Aplicar El plan de negocio como herramienta para diseñar estrategias que permitan captar un mayor número de estudiantes, disminuir la deserción y ello a su vez se traducirá en más ingresos para **Centro de Bachillerato Coyoacán** y ello redundará en mayores inversiones y estos en mejores instalaciones y estas en más estudiantes.

1.4. Preguntas de la Investigación

¿Cuál Es la herramienta que el Centro de Bachillerato Coyoacán necesita para convertirse en una escuela competitiva. Al Aplicar dicha herramienta mejoraran los procesos?

¿Cuáles son los argumentos necesarios para convencer a los inversionistas de las bondades y ventajas de patrocinar a CBC.?

¿Qué estrategias se deben diseñar y que acciones se deben llevar a cabo para captar un mayor número de estudiantes, disminuir la deserción y por tanto aumentar los ingresos y que esto se traduzca en mayores inversiones y esto en mejores instalaciones y esto en más estudiantes.

1.5. Justificación

Es de suma importancia tomar en cuenta hoy en día que dentro de las organizaciones se realiza una serie de quehaceres propias, que permiten dar cabal cumplimiento al objetivo y por lo tanto de las metas que se fija la propia organización, donde cada uno de los integrantes de este complejo estructural juega un papel preponderante en sus quehaceres.

Esta investigación se desarrolló desde el punto de vista cualitativo, donde se caracteriza al fenómeno que está siendo sometido a investigación, por lo que se inserta en un total conocimiento que corresponde con su propia naturaleza, que es el interés de profundizar en la comprensión y descripción de dicho fenómeno. En el análisis que se llevó a cabo en este estudio se usó técnicas de investigación documental y de campo para tener la información. Este análisis se llevó a cabo utilizando teorías bien fundamentadas del método comparativo continuo con la finalidad de teorizar a partir de la investigación las categorías identificadas y sus propiedades. Es por ello, que el tipo de investigación que se utiliza en esta investigación es de tipo deductivo analógico y documental, a través de un diagnostico se identificaran los factores que afectan la captación de demandantes de los servicios educativos del bachillerato.

El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Su objetivo fundamental es interpretar realidades de hecho. Es por esto, que el instrumento de apoyo a este método es la investigación bibliográfica y documental.

Los resultados de la investigación beneficiaran a la empresa y a los trabajadores que forman parte de su organización, una vez que se diagnosticaran y se pusieron de manifiesto los factores que afectan la captación de los ingresos y nos permite transformar al El Centro de Bachillerato Coyoacán en un empresa productiva y rentable.

Este trabajo de investigación tendrá como trascendencia, el dar cabal cumplimiento a las demandas educativas para los alumnos que han quedado fuera de aceptación de los espacios ofertados por las escuelas oficiales, ya que cuenta con toda la infraestructura necesaria para la formación integral de los estudiantes.

La información que se obtenga en este trabajo de investigación nos puede servir como este modelo a seguir para otras instituciones educativas con características similares.

Los conocimientos que se generen nos servirán fundamentalmente para ayudar a resolver los problemas de espacios educativos que aquejan a nuestro país.

Se va a utilizar algún modelo estructurado para agilizar las gestiones de captación de demandantes potenciales y aumentar los matrícula y los ingresos que en forma integral beneficiaran a los tres sectores que conforma la estructura organizacional del El Centro de Bachillerato Coyoacán y por, lo tanto al país.

La relevancia Social es que se resolverían los problemas sociales en cuanto a la educación y por tanto se abrirían nuevas fuentes de empleo para profesores y cuerpo administrativo y con ello disminuir las prácticas reprobables que tanta quejan a la sociedad.

Implicaciones Prácticas: Si se implementan las sugerencias el Centro de Bachillerato podrá comenzar a generar utilidades y a crecer.

Valor Teórico: La contribución con un modelo que nos permita agilizar la gestión de las microempresas educativas con características similares al fenómeno que tenemos en observación.

1.6. Tipo y Método de Investigación

La metodología de la investigación ofrece los métodos y procedimientos para realizar la actividad científico-investigativa con calidad. Los métodos son el acceso a las fuentes, de ahí la importancia de su selección y utilización.

Esta investigación se desarrolló desde el punto de vista cualitativo, donde se caracteriza al fenómeno que está siendo sometido a investigación, por lo que se inserta en un total conocimiento que corresponde con su propia naturaleza, que es el interés de profundizar en la comprensión y descripción de dicho fenómeno. En el análisis que se llevó a cabo en este estudio se usó técnicas de investigación documental para tener la información. Este análisis se llevó a cabo utilizando teorías bien fundamentadas del método comparativo continuo con la finalidad de teorizar a partir de la investigación las categorías identificadas y sus propiedades.

A través del estudio cualitativo se proporciona una explicación de la descripción de las variables que constituyen al objeto que está siendo sometido a observación, tomando en consideración el marco de referencia donde están incrustados los actores que conforman el escenario sus causas y sus efectos las cuales tienen una actuación de equilibrado y movimiento armonizado

En este sentido se afirma que la investigación cualitativa enfatiza la validez interna del fenómeno en estudio y los métodos empleados concuerdan estrechamente a lo que los actores expresan y hacen.

La investigación cualitativa tiene una vinculación totalmente holística a los fenómenos, y en esta perspectiva los fenómenos demandan diferentes variaciones de: Tiempo y espacio, de acciones políticas, culturales e históricas, sociales y personales.

La recopilación de la información obedecen a una observación de la mayor parte de los datos que se recogen favorecen una perspectiva empírica personal y del producto de la experiencia del investigador Lo cual permite complementar el análisis e interpretar, del comportamiento de las variables sometidas a observación, así como su difusión.

Tomando en consideración estos procesos empíricos del investigador, este tipo de investigación de corte cualitativa se dividió en tres etapas

1. Investigación de tipo descriptiva del diseño general de la investigación. En esta etapa se señalan las fuentes claves de información, así como el método utilizado: Método comparativo. Se detallan todos y cada uno de los aspectos ligados al proceso de recopilación de la información.

2. Recopilación y análisis de la información. Se explica que tanto la categorización, como el análisis e interpretación de las variables sometidas a observación y su entramado sus causas y su efectos.

3. Reconstrucción y fundamentación teórica del modelo: Se fundamenta que la investigación tiene avances partiendo de una premisa conceptual denominada modelo preliminar, que obtiene una gran importancia en otras fases posteriores, hasta llegar a la re-estructuración del modelo funcional.

Se incluye el **Método Inductivo** del cual indica Castillo de la Peña (2010, p. 230), Es el razonamiento, que partiendo del conocimiento de los caracteres necesarios o de la conexión necesaria de parte de los objetos de una clase, se infiere una conclusión universal acerca de los objetos de esa clase.

El tipo de investigación utilizada es de tipo inductivo analógico y cualitativa es emergente y en cascada, se elabora en la medida que avanza la investigación, es decir, es un diseño flexible. El problema de investigación da lugar a un cuestionamiento y reformulación constante, que guía y establece los límites de la investigación. El diseño emerge en la medida que la investigación se desarrolla.

En la fase de diseño se llegó a definir el objeto del estudio: se formularon las preguntas de investigación, se precisaron los objetivos. Se comenzó a elaborar un marco contextual preliminar, aspecto que se enriqueció en las fases sucesivas del estudio, incorporando nuevas ideas, nuevos autores, nuevas consultas. La revisión de la literatura ayudó para comenzar esta tesis, e ir minimizando los múltiples interrogantes que se tenían en un principio y durante todo el proceso.

Pues con el, se da respuesta a los factores y a las propiedades que determinaron el fenómeno que fue sometido a análisis y conceptualización, empleando un proceso científico deductivo; es decir, que procede de lo general a lo particular y la analogía procede de la comparación con diferentes modelos o mecanismos de monitoreo o evaluación, lo que facilitó la descripción del problema investigado.

Su propósito es explicar las variables destacando su existencia, analizando los comportamientos, incidencias e interrelaciones que se presentan en un momento dado.

MARCO CONTEXTUAL

2 MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes.

En la enseñanza española (e hispanoamericana) de los siglos XIII al XVII o XVIII, el título de *bachiller* era el grado menor de los estudios universitarios, equivalente a la actual Diplomatura, que facultaba para ejercer una profesión sin necesidad de llegar a los Grados Mayores (licenciado y doctor). Se estudiaba en las universidades (en las Escuelas Menores) o en los Colegios Menores. Es conocido, por el Quijote, el *Bachiller Sansón Carrasco*.

Todo esto entraña un problema de comprensión de lo que el bachillerato significa, de su historia y aparición académica como una necesidad para dar al futuro profesional una comprensión global del mundo natural y de su cultura.

El remoto origen del bachillerato se encuentra en los grupos de estudio del clero regular, en sus monasterios para prepararse para el debate con las demás sectas y corrientes religiosas diversas que existían en la Edad Media. Esas eran las Escuelas Monacales que capacitaban teólogos. También existía el Clero Secular (que es el que convive con el Siglo, con la gente y que administra los bienes materiales de la Iglesia), que hasta el siglo X u XI no tenía enseñanza propia, por lo que a menudo su instrucción dejaba mucho que desear. Los obispos crearon entonces las escuelas episcopales en donde, a diferencia de las escuelas monacales, no solamente producían teólogos, sino que también estudiaban las ciencias y las artes liberales reconocidas por la Iglesia y se admitía la presencia de seculares. En estas escuelas es donde se empezó a aplicar el *Trívium* y el *Quadrivium*, programa de enseñanza considerado indispensable de asimilar para que luego el educando pudiera ocuparse del aprendizaje de un oficio del cual habría de vivir.

El *Trívium* comprendía la gramática y sus tres ramas: etimología, ortografía y prosodia. Además se ocupaba de la retórica, que no consistía únicamente en el estudio de la Literatura y de los procesos del lenguaje, sino que además incluía otras materias jurídicas, morales e históricas indispensables para la inteligencia de los tratados de elocuencia y los discursos de antiguos oradores. Por último, la otra parte del *Trívium* era la dialéctica, que no consistía solamente en el arte de argüir, sino también en el de otros elementos de la filosofía, la lógica y sus

diversas cuestiones, estudiando igualmente aquellos que con más ardor se debatían en las escuelas; no se podía entonces optar por el título de filósofo sin ser un aventajado dialéctico.

El *Quadrivium* o enseñanza superior comprendía la aritmética, la música, la geometría y la astronomía, en cuanto estas disciplinas se relacionaban con la religión y la teología en particular, consideradas en aquellas épocas medievales como el ápice de toda cultura. La aritmética se consideraba vital para llenar las necesidades de cuantificación de los bienes eclesiásticos. El estudio de la música fue introducido por Carlomagno en las escuelas catedralicias para acompañar las diversas ceremonias del culto. La geometría no era estudiada con tanto interés y sus cálculos se aplicaban a la metafísica y a la física: sus demostraciones eran más bien racionales que empíricas. Con ellas se estudiaba la geografía. Por último, parte final del *Quadrivium* era la astronomía, a la cual los árabes dieron un gran impulso en tanto duró su dominación en España. Era poco cultivada en el resto de Occidente, limitándose por lo general al conocimiento del curso del Sol, la Luna, el Zodíaco y otras constelaciones, el anuncio de los eclipses y el manejo del astrolabio.

Luego, a fines del siglo XII, el Papa Inocencio III autorizó la creación de las primeras universidades, destacando la de París y en las que se estableció la independencia de la institución respecto tanto del Rey como del Obispo, para la enseñanza de las ciencias y las artes.

Este es el remoto origen de la autonomía universitaria. Los teóricos de entonces discutieron dónde ubicar la carga cultural del educando y, adoptando en lo esencial al *Trívium* y al *Quadrivium*, lo situaron en una etapa previa a la enseñanza de un oficio profesional, a fin de dar al estudiante las bases culturales a las que retornaría una vez graduado para desarrollar su cultura. A este período se le llamó *Baccalaureus* (de donde procede su nombre de *bachillerato*). También se le llamaba **Baccalaureiatis**, porque al educando, al graduarse, se le coronaba con una rama de laurel. Modernamente se ha bautizado como **Escuela Preparatoria**, por su objetivo funcional de preparar culturalmente al estudiante en una fase previa a su enseñanza profesional. En suma, el

bachillerato es la única y privilegiada oportunidad en que el estudiante recibe las bases de la cultura universal de un modo sistemático.

En los países de habla inglesa se ha conservado la titulación como tal (*bachelor's degree*), mientras que en la mayoría de los de habla hispana se ha convertido en un título añadido a la enseñanza secundaria.

En Puerto Rico y Perú, se utiliza todavía la palabra "bachillerato" con el viejo sentido que tenía en la metrópoli, España, que equivalía más o menos a los que los países de habla inglesa se sigue llamando *bachelor's degree*, que constituye los primeros cuatro o cinco años de educación universitaria, cuyo equivalente más cercano en el resto del mundo hispanohablante es la licenciatura o el nuevo título de grado español. Cabe resaltar que en Perú, *Bachiller* es un grado académico que se obtiene en forma automática al terminar los estudios universitarios, pero para poder obtener la *Licenciatura* o *El Título* (BA o BS en los Estados Unidos), el estudiante con *Bachiller* debe presentar una *Tesis* o rendir un *Examen con Jurado*.

2.2. La educación media superior en el plano internacional

Todos los sistemas educativos fijan un número de grados y/o edades en los que los niños y los jóvenes tienen la obligación de matricularse y asistir a la enseñanza formal, así como el estado tiene la obligación de proveer educación gratuita para todos ellos sin distinción.

Después de la enseñanza elemental o primaria los sistemas educacionales suelen incluir seis grados de enseñanza secundaria o media que habitualmente corresponden de los grados 7 al 12 y de 12 a los 17 años, estos grados suelen agruparse en dos ciclos; secundaria alta o superior, con ofertas formativas y arreglos organizativos diversos 2-4, 3-3 3-4.

En México la secundaria alta corresponde a lo que denominamos educación media superior.

En pocos países el ciclo completo es obligatorio. En la tabla 1 puede observarse que no es raro por extender la obligatoriedad sólo a algunos de los grados que conforman el tramo de enseñanza media.

También puede notarse que en algunos países con buenos niveles de desarrollo como Finlandia, España, Japón, y Gran Bretaña la educación post-básica no es obligatoria

Tabla 1: Obligatoriedad de la educación media superior en algunos países de la OCDE

| País | Miembros de la OCDE | Duración | Obligatoriedad |
|-----------|---------------------|----------|---|
| Argentina | | 3 | Si |
| Chile | * | 4 | Si |
| Perú | | 3 | Si |
| Polonia | * | 2 a 4 | Si |
| Portugal | * | 3 | Si |
| Uruguay | | 3 | Si |
| Alemania | * | 1, 2 ó 3 | Parcialmente. Si cursa en jornada parcial se extiende hasta los 18 años |
| Austria | * | 4 | Parcialmente. Sólo el primero de 4 grados |
| Bélgica | * | 4 | Parcialmente. Si se toma a tiempo parcial a partir de los 16 años |
| Bulgaria | | 4 ó 5 | Parcialmente. Sólo 3 de 4 ó 5 años |
| Canadá | * | 3 a 5 | parcialmente hasta los 16 años en la mayoría de las provincias y hasta los 18 años en las provincias de Ontario y Brunswick |
| Francia | * | 3 | parcialmente el primero de 3 o 4 años |

Tabla 1: Obligatoriedad de la educación media superior en algunos países de la OCDE (continuación)

| País | Miembros de la OCDE | Duración | Obligatoriedad |
|----------------|---------------------|----------|--|
| Honduras | | 5 | parcialmente, sólo el primero de 3 años |
| Italia | * | 3 | Parcialmente, 2 de 5 años |
| Israel | * | 3 | parcialmente. Sólo el primero de tres |
| Rumania | | 4 ó 5 | parcialmente. Sólo el primer grado. |
| Estados Unidos | * | 3 ó 4 | parcialmente, varía entre estados; un número mayor lo hace obligatorio hasta los 18 años |
| Holanda | * | 4,5 ó 6 | Parcialmente |
| Brasil | | 3 ó 4 | No |
| Colombia | | 2 ó 4 | No |
| Costa Rica | | 3 ó 4 | No |
| Cuba | | 3 | No |
| China | | 3 | No |
| España | * | 2 | No |
| Finlandia | | 3 | No |

2.2.1. Estado actual del Bachillerato Finlandés

De acuerdo con los indicadores internacionales de educación el sistema educativo finlandés es uno de los más avanzados por lo tanto es obligada la comparación entre el sistema educativo finlandés y el mexicano.

En Finlandia el 97% de las escuelas son públicas y la enseñanza obligatoria se inicia a los 7 años. La primera etapa, hasta los 12 años, se desarrolla en colegios pequeños y de ambiente familiar. Aquí comienza a gestarse el "milagro" educativo finlandés, una fórmula que tratan de descubrir muchos países y que ha colocado al país de los pantanos en los primeros puestos en la prueba de PISA en materias como Lengua, matemáticas y Ciencias, realizada a adolescentes de 15 años.

En este país normalmente no hay suspensos y que se repita curso es muy raro. Hay alumnos que empiezan a las ocho de la mañana para dar clases de refuerzo. Recibir ayuda escolar es algo habitual. Este es uno de los secretos de los resultados que se obtienen en el informe PISA. En Finlandia, el 94% de los estudiantes finaliza con éxito la etapa obligatoria -en España apenas llega al 70%-, y el otro 6% acaba por reincorporarse al sistema educativo años más tarde a través de la formación profesional.

Otro de los secretos es que los profesores son brillantes. Cursan una carrera universitaria y ciclos de pedagogía. Para obtener el título deben enfrentarse a un tribunal de expertos y otro de niños, con el fin de demostrar que saben explicar. Es una profesión con un gran prestigio social. Está reservada para los mejores estudiantes, apenas un 15% de los aspirantes logra plaza para entrar en las facultades. Los colegios tienen gran autonomía para elaborar sus programas. El Gobierno gasta entre 5000 y 8000 euros por alumno y curso según las etapas. El material escolar es gratuito durante la etapa obligatoria. Los libros se heredan de curso en curso hasta que se estropean.

El Bachillerato, en tres años.

Todas las universidades tienen "numerus clausus", hay muchos más aspirantes que plazas.

El Bachillerato en Finlandia es a la carta. El programa de estudios de esta etapa anterior a la Universidad está previsto para tres años pero, por la flexibilidad del

sistema, los alumnos pueden completarlo en un período de dos a cuatro años. La enseñanza está organizada por créditos, como en los modernos estudios universitarios adaptados al proceso de Bolonia. El adolescente decide el número de asignaturas en las que se matricula en cada año académico. La inmensa mayoría de los jóvenes tarda tres años.

“El bachillerato está previsto para tres años pero por la flexibilidad del sistema los alumnos pueden completarlo en un periodo de dos a cuatro años.”

Al acabar el Bachillerato, los jóvenes finlandeses se enfrentan con el primer examen externo a su centro. Es una prueba nacional que se convoca el mismo día y a la misma hora en todos los institutos del país. Además de estos exámenes comunes para todos los estudiantes, hay universidades que establecen sus propias pruebas de acceso.

Todas las áreas de estudio tienen el ingreso restringido, 'numerus clausus', puesto que la cifra de candidatos sobrepasa, con creces, la cantidad de plazas disponibles.

La estabilidad es otra de las claves del sistema finlandés: cuando cambia el Gobierno no se modifican las líneas educativas. En Finlandia hay acuerdo entre todos los partidos políticos sobre el tipo de enseñanza que se quiere implantar.

- Existe un pacto político a favor de la enseñanza: cuando cambia el Gobierno, no se modifican las líneas educativas. Consenso político y descentralización han dibujado el sistema:

- El Ministerio de Educación no se interpone en la forma que los ayuntamientos hacen sus políticas educativas.

- Las escuelas se financian con las partidas que les dedica el Gobierno y los impuestos que recaudan los municipios.

- El recorrido académico es muy flexible. La enseñanza obligatoria tiene nueve cursos -de los 7 a los 16 años- y uno extra, el décimo. Este año académico adicional pueden completarlo los estudiantes que quieran mejorar sus notas, o aquellos que desean reforzar su preparación antes de acceder al Bachillerato o a la FP.

- Los pequeños finlandeses están en las guarderías hasta los 6 años y comienzan el colegio a los 7, pero algunos inician antes o después su vida

académica. El sistema escolariza a los niños a diferentes edades según sus capacidades y madurez.

- Educación apostó por elevar la formación del profesorado, reforzar la enseñanza de Lengua en los primeros años y dedicar la mayor inversión en Secundaria a apoyar a alumnos con dificultades para poder exigir un nivel alto a toda la clase. La inversión más fuerte se efectuó en la etapa de 12 a 16 años, donde surgen las mayores diferencias entre los alumnos. Ello permitió contar con clases más reducidas y dar refuerzo escolar a los que tienen problemas de aprendizaje para que no pierdan el ritmo del resto.

2.2.2. Estado actual del Bachillerato Español

En España, el gasto público y privado en educación se sitúa en el 5,9% del Producto interno Bruto, una cifra por encima de la media comunitaria que se encuentra en el 5,8%.

La distribución del gasto por niveles de enseñanza presenta variaciones en primaria y secundaria el porcentaje se sitúa por encima de la media de la OCDE (4,37) frente al 3,9.

En cuanto al gasto por alumnos, España se sitúa por debajo de la media de la OCDE, en un 28% (3374\$) frente a 4713\$. Por otra parte, la proporción de gasto público en educación respecto al gasto público total en España es del 12,8% similar a la media de los países de la OCEDE (12,6%)

El bachillerato se estudia en un Instituto de Educación Secundaria (I.E.S.). Anteriormente se cursaba el Bachillerato Unificado Polivalente (B.U.P.), que sustituyó al Bachillerato superior, como la Educación General Básica (E.G.B.) hizo con el Bachillerato elemental. Para acceder a la Universidad era necesario el Curso de Orientación Universitaria (C.O.U.), que preparaba para las P.A.U. o Selectividad, sustituyendo al antiguo Curso preuniversitario o "Preu".

En España, actualmente (Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de educación) el bachillerato es una etapa postobligatoria de la educación secundaria y, por tanto, tiene carácter voluntario; consta de dos cursos académicos. Se realiza después de la Educación secundaria Obligatoria, entre los dieciséis y los dieciocho años y son estudios previos a los estudios superiores. Una vez finalizado, obtenido el título de bachillerato, se puede optar por el mundo laboral, por un Ciclo

Formativo de Grado Superior de Formación Profesional o por la Universidad. Si se quieren realizar estudios universitarios, se ha de superar una prueba de acceso a la Universidad (PAEU) selectividad.

Para incorporarse al Ciclo Formativo de Grado Superior solo se requiere un certificado con la nota media obtenida del bachillerato.

Hay tres modalidades de Bachillerato:

- Artes
- Ciencias y Tecnología
- Humanidades y Ciencias Sociales.

La modalidad de Artes se organiza en dos vías ."Artes Plásticas, Diseño e Imagen" y " Artes Escénicas, Música y Danza". Las modalidades de Ciencias y Tecnología y Humanidades y Ciencias Sociales tendrán una estructura única y en ningún caso se organizarán en vías diferentes. Los alumnos deberán cursar las materias comunes y en el conjunto de los dos cursos, un mínimo de seis materias de modalidad, de las cuales al menos cinco deberán ser de la modalidad elegida. Para realizar los dos cursos de Bachillerato, se podrá estar matriculado un máximo de cuatro cursos en régimen ordinario, ya sean consecutivos o no. Este límite no existe para régimen nocturno o a distancia.

Para no agotar los cuatro cursos académicos anteriormente indicados, los alumnos podrán solicitar al director del centro, antes de finalizar el mes de marzo, la anulación de la matrícula siempre y cuando se produzca una de las siguientes circunstancias:

- Enfermedad prolongada de carácter físico o psíquico.
- Obligaciones de tipo familiar que impidan la normal dedicación al estudio.
- Incorporación a un puesto de trabajo.

El día 31 de enero de 2012 el Ministro de Educación del Gobierno, José Ignacio Wert, anunció la reducción de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) a tres años y el aumento en un año del Grado de Bachillerato pasando a ser de este modo, 4º de ESO 1º de Bachillerato, 1º de Bachillerato 2º, y 2º, 3º de Bachillerato. Aun cambiando el número de cursos en los ciclos, el primer grado

de Bachillerato se mantiene como obligatorio para mantener esa edad de escolarización, 16 años.

2.2.3. Estado actual del bachillerato Alemán

La educación infantil en Alemania no es obligatoria y está muy poco extendida esta poco regulada y, hasta la fecha, no existen planes lectivos para las guarderías ni directrices para el pre-escolar (antes de asistir al primer año de primaria).

Las prescripciones de las administraciones tienen un carácter muy general y no son obligatorias. a consecuencia de unos informes alarmantes por parte de los profesores de primaria y también a causa de los malos resultados del informe PISA, se pretende ahora que las guarderías y los centros pre-escolares se integren más en el sistema educativo para facilitar un buen comienzo a los grupos desfavorecidos. Sin embargo, los críticos advierten del peligro de «perder la infancia», y se están realizando nuevos estudios en psicología y pedagogía para encontrar caminos que combinen los juegos y el aprendizaje.

El período escolar obligatorio en Alemania, empieza a la edad de 6 años con la escuela primaria, en la que se enseña sobre todo a leer, escribir y contar. Últimamente se incluye también la enseñanza de lenguas extranjeras ya desde el tercer curso escolar (por lo general inglés). La escuela primaria asume cada vez más el papel de entidad educadora,

pues en muchas familias ya no se enseñan capacidades sociales. Tras los cuatro años de enseñanza primaria (en algunos estados federados, entre ellos Berlín, son seis años), en función de la recomendación de los profesores de primaria y de los deseos de los padres se integran en el sistema escolar tripartito, que en la mayoría de los estados federados se compone de *Hauptschule*, *Realschule* y *Gymnasium*.()

La función de la *Hauptschule* consiste en transmitir una amplia base de cultura general que prepare a los alumnos para su trayectoria profesional futura. En condiciones ideales se hará especial hincapié en la preparación para la vida profesional, aunque en la práctica se deberá ofrecer también apoyo a los alumnos con un entorno familiar inestable. Tras la graduación de la *Hauptschule*

(después del 10.º curso lectivo), muchos alumnos pasan a una escuela profesional.

En la *Realschule* se dedica menos atención a la formación profesional y más a las asignaturas básicas de alemán, lenguas extranjeras y matemáticas.

Quien se gradúe con éxito de la *Realschule* (después del 10.º curso) puede pasar al ciclo superior del *Gymnasium*.

El *Gymnasium* tiene la función de impartir las asignaturas a un nivel de rendimiento más elevado, ya que prepara a los alumnos para la universidad. El título final, el bachillerato, se puede obtener en la mayor parte de los estados federados después del 13.º curso lectivo, y en algunos estados se obtiene ya después del 12.º curso.

El sistema escolar tripartito se basa originariamente en la idea de que cada alumno pueda desarrollarse en el tipo de escuela correspondiente según sus necesidades y capacidades. No obstante, existe una clara desventaja para los rezagados, alumnos que sólo pueden desarrollar su potencial a una edad más avanzada y, de este modo, entran en una modalidad de escuela inadecuada para ellos. En realidad, son sobre todo los alumnos procedentes de capas sociales inferiores y los niños extranjeros quienes asisten a la *Hauptschule*, de modo que ese tipo de escuela se acaba convirtiendo en una forma de segregación social. Cada vez más niños acuden al *Gymnasium* no por el buen rendimiento que hayan tenido en primaria, sino por los deseos y solicitud de sus padres, lo cual conlleva por lo general un descenso de la calidad tanto en los *Gymnasium* como en la *Realschule* (Nerison-Low, 1999: 125).

A causa de la estructura federal del ámbito educativo en Alemania, no existe un currículo nacional. Cada estado federado elabora sus propias directrices para cada una de las asignaturas, los llamados planes marco o planes de estudios que, además de los libros de texto, constituyen el instrumento de control más importante para la enseñanza (Künzli, 1998: 7). Los planes marco se revisan continuamente (en algunos casos, cada año), lo cual plantea a veces la descabellada situación de que se revise un plan cuando el plan anterior ni siquiera había sido aplicado. A causa de la incierta influencia real que pueden tener los planes marco sobre la enseñanza (Künzli,

2.2.3.1. EL SISTEMA EDUCATIVO ALEMÁN

En Berlín se ha re-estructurado por completo el proceso de revisión.

Ahora existe una comisión de 12 a 14 miembros que se encarga de definir objetivos a largo plazo; en cada asignatura están asesorados por dos o tres expertos, quienes a su vez reciben la ayuda de las escuelas, la ciencia y la sociedad, y presentan sus resultados a la comisión, quien los coordina y configura de manera coherente para todas las asignaturas. Además, está previsto que se estudie de manera más sistemática la diferencia entre *input* y *output* en la realización de los planes marco en el día a día de las escuelas (Vollstädt 1999: 11).

El currículo puede ser modificado por el profesor según el contexto escolar, de modo que pueden darse importantes diferencias entre las escuelas, pero también dentro de una misma escuela. En teoría, los profesores tienen que informar a la Administración acerca de las desventajas y las necesidades de revisión que detecten en los planes marco; pero este proceso de retroalimentación funciona sólo en casos contados. Todas las entrevistas realizadas en las escuelas dieron como resultado una imagen más bien negativa sobre las posibilidades que tiene un profesor de incidir en el desarrollo del currículo. De cara al futuro, se ha previsto que aunque los planes marco se mantengan flexibles, se introducirán más directrices vinculantes para poder garantizar la comparación entre escuelas y alumnos. No obstante, la prueba general de bachillerato, un examen final centralizado para todos los *Gymnasium*, se sigue practicando en sólo cinco de los 16 estados federados de Alemania. En comparación con otros países, la jornada escolar en Alemania es relativamente corta: de 8 de la mañana a 12 del mediodía en primaria, y de 8 a 13.30 en secundaria. Es decir, de 20 a 30 horas lectivas (a 45 minutos) por semana. Por lo general, no se dedican más de dos horas al día a los deberes (los alumnos de la *Hauptschule* les dedican aún menos tiempo) y el derecho de los niños a jugar está incluso consagrado en la Ley Fundamental, por lo que tanto los niños como los padres reaccionan de inmediato cuando los niños reciben demasiados deberes para hacer en casa.

2.2.4 .Estado actual del Bachillerato Brasileño

Debido a la estructura demográfica, así como al sistema sociopolítico de Brasil, el Gobierno, con ayuda de la U.N.E.S.C.O., dividió la vida académica en tres etapas: Ensino Fundamental, Ensino Medio y Ensino Superior. con esa medida el gobierno resolvió el problema del índice de escolaridad, 98% actualmente, y el problema de la formación de los jóvenes.

El Gobierno pasó a formar a los jóvenes en asignaturas esenciales (matemáticas, portugués y literatura luso brasileña, inglés o español, física, química, biología, historia, geografía) y suprimió asignaturas como música y religión, entre otras. Un chico en Brasil empieza a estudiar a los tres años; con siete entra en 1º de primaria y a los catorce termina el Ensino Fundamental; después, debe escoger entre hacer un técnico o cursar un académico (Ensino Medio). Tanto el técnico como el académico duran tres años. Al terminar, el chico recibe el certificado de conclusión de Ensino Medio que se termina a los diecisiete años.

Después el joven debe hacer el vestibular (selectividad). Los exámenes pueden durar una semana; son exámenes de matemáticas, portugués y literatura luso brasileña, inglés o español, física, química, biología, historia, y geografía. Si el chico pasa, entra en la Universidad, o sea, en el Ensino Superior. En Brasil están las mejores universidades de Latinoamérica y también las más concurridas. Muchos jóvenes de varios países de Latinoamérica hacen el vestibular de universidades reconocidas mundialmente (U.S.P., P.U.C., U.N.B.); el vestibular de U.S.P. es el más concurrido del hemisferio sur: son miles de alumnos en busca de una de las 7.500 plazas. Al concluir el Ensino Superior, el alumno puede convalidar el título para cualquier país con el cual Brasil mantenga relaciones diplomáticas. Pero en el caso de que el chico no quiera estudiar en la universidad, hace sólo un técnico y empieza a trabajar a los dieciséis o diecisiete años, o si no, entra en el ejército a los dieciocho.

2.2.5. Estado actual del Bachillerato Francés

2.2.5.1 La educación secundaria

En la educación secundaria, el “Colegio”, constituye la única estructura que admite a todos los pupilos que terminan sus estudios primarios. Esta escuela secundaria puede ser dividida académicamente en 2 partes: la secundaria de primer ciclo (4 años) y la secundaria de segundo ciclo (3 años), aunque de hecho, se imparten en la misma institución.

Desde 1996, se ha establecido un programa obligatorio de 4 años, organizado en tres ciclos: la sexta clase, o ciclo de adaptación; la quinta y cuarta clases forman el ciclo central; y la clase tercera constituye el ciclo de orientación.

La secundaria de superior comprende tres formas de formación o enseñanza:

- a) La escuela de educación general y tecnológica, que se prepara a los alumnos en un lapso de tres años (clases segunda, primera y terminal) y otorga los diplomas de: bachillerato general (*baccalauréat general*), en sus tres tipos; bachillerato tecnológico (*baccalauréat technologique*), en sus cuatro formas; y Patente de Técnico (*brevet de technicien*) en dos años.
- b) La escuela profesional, prepara a los estudiantes para los diplomas siguientes: Certificado de la capacidad profesional (CABO), con dos años más de estudio después de la clase tercera; Patente de estudios profesionales (BEP), con dos años más de estudios después de la clase tercera;
- c) El Bachillerato profesional (*Baccalauréat Professionnel*), con dos años más de estudio después de haber obtenido un BEP o un CAP.

El certificado de estudios secundarios (*Baccalauréat*) es el documento que acredita haber concluido la educación secundaria y a la vez el primer grado de universitario y la puerta de entrada a la educación superior.

2.2.5.2 La enseñanza superior

Se caracteriza por una gran diversidad de centros, cuya organización y condiciones de admisión varían en función del tipo de establecimiento y del objeto de la enseñanza impartida.

Estos establecimientos son los siguientes:

1. Las universidades, que proponen ciclos de estudios cortos (Bachillerato + 2, primer ciclo) o largos (Bachillerato + 3 ó más, segundo y tercer ciclo).
2. Las escuelas o institutos públicos o privados que, bajo la tutela de distintos ministerios, imparten una enseñanza superior con finalidad profesional. Esta enseñanza consiste en estudios de corta duración (en el ámbito tecnológico, comercial, paramédico, etc.) o de larga duración, es decir, de tres o más años de duración después del bachillerato (ciencias políticas, ingeniería, comercio y gestión, ciencias veterinarias, ciencias notariales, arquitectura, telecomunicaciones y arte).
3. Pueden, asimismo, realizarse estudios tras el bachillerato en institutos de enseñanza general y tecnológicos : cursos preparatorios para las grandes escuelas (CPGE); secciones de técnico superior (STS), que preparan en dos años para el diploma técnico superior (BTS). Se imparten estudios de larga duración en las "grandes escuelas", que pueden ser privadas o públicas. La mayoría de los establecimientos privados reconocidos por decreto del ministerio responsable de la enseñanza superior están habilitados para expedir títulos oficiales.

La admisión en la universidad está supeditada a la posesión del bachillerato, de un certificado considerado equivalente o del diploma nacional de acceso a los estudios universitarios (DAEU). Los alumnos que desean ser admitidos en una gran escuela deben preparar, tras la obtención del bachillerato, el examen de ingreso en un curso preparatorio para las grandes escuelas (CPGE).

A nivel universitario, existen los siguientes títulos intermedios y de fin de estudios:

- Primer ciclo:

DEUG (diplôme d'études universitaires générales - diploma de estudios universitarios generales) o DEUST (diplôme d'études universitaires scientifiques et technologiques –

Diploma de estudios universitarios científicos y tecnológicos), de dos años de duración (bachillerato +2 años);

- Segundo ciclo:

Licence (DEUG+1) y maîtrise (Licence+1) al término de una enseñanza básica y profesionalizada; Maîtrise técnica (DEUG+2) tras una formación profesionalizada; título de ingeniero (Maîtrise+1) después de tres años; títulos otorgados por los IUP (institutos universitarios de enseñanza profesional) y los IUFM (institutos universitarios de formación de maestros);

Tercer ciclo:

Diplôme d'études supérieures spécialisées - (diploma de estudios superiores especializados - DESS) (Maîtrise+1) al final de una formación profesionalizada y diplôme d'études approfondies -DEA, después de una formación en el ámbito de la investigación. Tras el DEA puede realizarse un doctorado.

Existen dos tipos de Doctorados, el Doctorat de troisième cycle, el cual atestigua 2 o 3 años de estudios después de haber obtenido un Diplôme d'études supérieures spécialisées - (diploma de estudios superiores especializados - DESS) o un diplôme d'études approfondies –DEA.

El Doctorat d'Etat, es el grado más alto de la educación superior. Se otorga en Letras y en Ciencias al cabo de 4 ó 5 años de estudio que siguen a la Maîtrise.

| Cuadro sinóptico del sistema educativo en Francia ENSEÑANZA SUPERIOR | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| 6 | TERCER CICLO | | |
| 5 | | | |
| 4 | SEGUNDO CICLO | | |
| 3 | | | |
| 2 | PRIMER CICLO | | |
| 1 | Baccalauréat Professionnel | | |
| EDUCACIÓN SECUNDARIA | | LICEO | |
| | | Diplomas: : | Baccalauréat Bachillerato |
| 12° | TERMINAL | Enseñanza | Profesional |
| 11° | CLASE PRIMERA | General | Enseñanza |
| 10° | CLASE SEGUNDA | y | Profesional |
| 9° | CLASE TERCERA | | Tecnológica |
| 8° | CLASE CUARTA | | |
| 7° | CLASE QUINTA | COLLEGE | |
| 6° | CLASE SEXTA | | |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | | | |
| 5° | (CM2) CLASE 7 | Cours Moyen (2éme année) | |
| 4° | (CM1) CLASE 8 | Cours Moyen (1éme année) | |
| 3° | (CE2) CLASE 9 | Cours élémentaire (2éme année) | |
| 2° | (CE1) CLASE 10 | Cours élémentaire (1éme année) | |
| 1° | (CP) CLASE 11 | Course Préparatoire | |
| ENSEÑANZA PREESCOLAR | | | |
| GRANDE | 5-6 AÑOS | | |
| 4-5 AÑOS | | | |
| 2-4 AÑOS | | | |

Tabla 2 Cuadro sinóptico del sistema educativo en Francia

2.2.6. Estado actual del Bachillerato Argentino

Luego de haber cursado los estudios primarios, el título de Bachiller se obtiene al finalizar 5 años de estudios secundarios en cualquier escuela pública o privada de dicha modalidad, autorizada por el Ministerio de Educación jurisdiccional (en Argentina, la educación está descentralizada y depende de cada una de las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

A pesar de que existen Bachilleres (en Argentina, se denomina Bachiller a una escuela que otorga dicho título) con distintas orientaciones, todos ellos tienen una serie de asignaturas comunes que hacen a una educación básica para que el alumno, supuestamente, pueda proseguir estudios universitarios. Entre esas orientaciones se pueden encontrar Bachilleres especializados en lo jurídico-contable, en docencia, turismo, pedagogía, letras, físico-matemática, informática, ciencias biológicas, comunicación social, administración, gestión de organizaciones, estadística sanitaria, lenguas extranjeras, etc.

Sin embargo, el título de Bachiller no es el único que habilita a iniciar estudios universitarios o terciarios. En Argentina, también en el nivel secundario existen Escuelas Comerciales que otorgan títulos de Perito Mercantil, Escuelas Artísticas entre las que se encuentran magisterios en bellas artes y danzas, y Escuelas Técnicas que otorgan, luego de seis años de estudio (un año más que los Bachilleres), títulos especializados en distintas áreas que varían desde Administración de Empresas y Comercialización hasta Diseño Publicitario, Electromecánica, Telecomunicaciones y Diseño de Muebles.

La diferencia entre las orientaciones entre un Bachiller y una Escuela Técnica radica en el grado de especialización que brinda cada una. En las primeras, el título no pierde su carácter general, siendo la orientación una mera focalización. Por otro lado, los títulos técnicos tienen una especialización mucho mayor en búsqueda de que el egresado Técnico pueda acceder a puestos laborales con mayor facilidad (la educación técnica fue ideada con vistas a un modelo de país industrializado).

2.2.7. Estado actual del Bachillerato Boliviano

Bachiller puede referirse a una persona con 14-16 años de estudios (cuando se trata de las ramas de ciencias o artes), o 12 años de estudios (cuando se trata de ramas técnicas o humanísticas). Así que puede ser calificado como universitario o no, dependiendo de la rama. ¹

2.2.8 Estado actual del Bachillerato Chileno

Bachillerato es la denominación de un programa académico alternativo de ingreso a la universidad que implementaron en 1993 las universidades Chilenas , entre ellas Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. A quien ha completado un ciclo inicial de estudios universitarios de cuatro semestres en dos años de duración se le otorga el grado de Bachiller.

Se trata de un programa académico conformado por un conjunto de cursos, laboratorios, trabajos o talleres que permite obtener una formación básica, de carácter más general, y que habilita para proseguir los estudios conducentes a los tradicionales grados académicos y títulos profesionales que las Universidades ofrecen.

El *Programa de Bachillerato* tiene dos vertientes: la mención en *Ciencias Naturales y Exactas* y la mención en *Humanidades y Ciencias Sociales* en la Universidad de Chile y el *Bachillerato en Ciencias* ,y el *Bachillerato en Ciencias Sociales y Humanidades*, en la Universidad Católica de Chile.

En los años siguientes se han ido sumando el *Bachillerato en Ciencias* en Pontificia Universidad Católica de Valparaíso que es conducente a elegir la carrera de elección dentro de este programa al igual que, el *Bachillerato en Humanidades y Ciencias* de la Universidad de Santiago de Chile (Usach), el *Bachillerato en Humanidades* de la Universidad de Concepción

En todos los casos el *Programa de Bachillerato* está pensado para aquellos estudiantes que obtienen un muy buen rendimiento en la educación media reflejado en los resultados de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), y que al tener una diversidad de intereses requieren todavía de un tiempo de exploración, pues no tienen claramente definida su vocación y/o prefieren postergar la elección de carrera, mientras estudian disciplinas básicas en las

distintas áreas de su interés. Asimismo está pensado para aquellos estudiantes que sólo desean un primer grado de carácter universitario que les entregue una formación científica y cultural básica, para enfrentar el mundo del trabajo en forma más idónea.

2.2.9. Estado actual del Bachillerato Colombiano

Desde la Ley General de Educación de 1994 la educación formal en Colombia se divide en tres niveles: Un grado de pre-escolar, nueve grados de educación básica (5 en primaria y 4 en secundaria) y dos grados de educación media. Al término de la educación media, en el grado undécimo, el joven recibe el título de bachiller que lo habilita para ingresar a la educación superior en cualquiera de sus niveles y carreras. La educación media se divide en académica para intensificar en las ciencias (naturales o sociales), las humanidades (incluidas las lenguas extranjeras) y el arte; y técnica, para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y los servicios. Desde el año 2002 se ha venido estableciendo una mayor relación entre educación y trabajo, incluyéndose las competencias laborales a la educación, y fue el chileno José Joaquín Brunner quien realizó la revisión bibliográfica. En el año 2006 surge la ley 1014 para el fomento de la cultura del emprendimiento y más tarde la ley 1064 para el fortalecimiento de la educación para el trabajo en la que se erradica el concepto de educación no formal, para ser remplazada por Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

2.2.10. Estado actual del Bachillerato Costarricense

En Costa Rica, la Educación Básica se divide en educación primaria y educación secundaria, después de concluidos estos dos ciclos se realizan los exámenes de bachillerato y el estudiante que los aprueba obtiene el título de Bachillerato en Educación Media. Este título es necesario para aspirar a la Educación Superior en universidades, tanto Públicas como Privadas donde luego de concluir aproximadamente 5 años de acuerdo al plan de estudios el estudiante obtiene un título de Bachillerato en la carrera cursada. Este título le será requisito para poder optar por una licenciatura o una maestría.

2.2.11. Estado actual del Bachillerato Ecuatoriano

En Ecuador, se denomina *Bachiller de la República* a aquellas personas que han terminado con éxito la escuela o colegio secundario, lo cual les permite estudiar en una Universidad. El egresado obtiene el título de Bachiller de la República del Ecuador técnico o en ciencias con especialización en alguna de las alternativas a elegir. Es decir, un título de bachiller en ciencias con especialización en físico-matemáticas, químico-biológicas, sociales o educación, los cuáles podían ser elegidos dependiendo del colegio en los últimos años de colegio. o un título de bachiller técnico en agropecuaria, industrial, comercio y administración, estos también con su debida especialización. Para obtener el grado de bachiller, los alumnos dan pruebas escritas, orales y/o servicio comunitario después de doce años de estudio. Los colegios aprobados como *experimentales* tienen más campo de decisión en su currículo que el resto de los centros educativos. Desde el 2011 se aplica el Bachillerato General Unificado (BGU), por lo que los estudiantes en el futuro, dependiendo del colegio, tendrán un título de bachiller en ciencias o uno título de bachiller técnico.

2.2.12. Estado actual del Bachillerato Hondureño

El bachillerato fue implementado en los primeros centros de estudios superiores en el siglo XIX, y se continuó con la creación de colegios nacionales de segunda enseñanza hasta mediados del siglo XX cuando fue creado el *Bachillerato en Ciencias y Letras* con una duración de dos años; y que servía como base para entrar a la universidad. En los años 1960 fue creado el "*Bachillerato en Promoción Social*"; seguidamente en los 90's apareció el "*Bachillerato Técnico en computación*" con la afluencia del uso de computadoras y la modernización del sistema informático, también aparecieron el "*Bachillerato en Administración de Empresas*", para fomentar la iniciativa de creación de pequeñas y medianas empresas, el "*Bachillerato Técnico en Salud*", con el fin de estimular y dar un avance a los estudiantes en carreras médicas. Todos los bachilleratos son de tres años de duración divididos en semestres y en el último año, se realiza una práctica o servicio social comunitario.

2.2.13 Estado actual del Bachillerato Paraguayo

En Paraguay, la educación primaria se divide en ciclos, antes de llegar a la educación media diversificada, después de la cual se obtiene el Bachillerato en Educación Media. El primer ciclo consta de los tres primeros tres grados de primaria. El segundo ciclo lo conforman los otros tres años de primaria concluyendo la primaria de 6 años, luego el tercer ciclo que consta de tres años llama Educación Escolar Básica o secundaria. Finalmente, concluidos todos los ciclos se llega a la educación diversificada. La educación media es consistente en tres años también. Este título es necesario para aspirar a la Educación Superior, en otras palabras, a la educación universitaria. Para entrar en las Universidades Estatales (como, por ejemplo, la Universidad Nacional) es necesario el título de Bachillerato y un examen de admisión. Hay en Paraguay dos tipos de Bachillerato: Científico, que se subdivide en Científico con Énfasis en Ciencias Sociales, Científico con Énfasis en Ciencias Básica y Artes y Letras, y Cursos Técnicos (Electromecánica, Salud, Diseño Gráfico, Contabilidad, Construcciones Civiles, Informática, Electrónica, Mecánica Automotriz, Administración de Negocios, Administración de Empresas, Química Industrial, etc.). Para el ingreso a los cursos técnicos los estudiantes son seleccionados por medio de exámenes de admisión impartidos por el Ministerio de Educación y Cultura.

2.2.14 Estado actual del Bachillerato Puertorriqueño

En Puerto Rico, la educación consiste en 3 ciclos, Elemental, Intermedia y Superior. Los términos son iguales que en Estados Unidos (elementary, middle y high school), esto gracias a la relación política entre Puerto Rico y EEUU. Luego de terminar la escuela superior, se puede optar en entrar en la Universidad, Instituto Técnico o Colegio Universitario. Un título de bachillerato en Puerto Rico es un grado de licenciatura universitaria, se tarda aproximadamente de 4 a 6 años universitarios o hasta obtener el grado. Luego del bachillerato, la mayoría de los universitarios optan por un segundo bachillerato, maestría y finalmente el doctorado. Los grados menores del bachillerato y posterior a terminar la escuela superior son: la Certificación técnica, que es de 0 a 1 años de especialidad, y el Grado Asociado, que va de 2 a 3 años de especialización.

2.2.15 Estado actual del Bachillerato Dominicano.

En la República Dominicana, el bachillerato comprende los cuatro años de educación secundaria. El título de Bachiller es uno de los requisitos para matricularse en cualquier universidad dominicana. Este puede ser: Bachiller en Ciencias Físicas y Matemáticas, Bachiller en Ciencias Físicas y Naturales, Bachiller en Filosofía y Letras, y Bachiller Técnico. El Bachillerato Técnico es impartido por ciertas escuelas técnicas como el Instituto Politécnico Loyola[1], Colegio Experimental Fernando Arturo de Meriño (CEFAM) y otros, donde al estudiante se le enseña una carrera técnica conjuntamente con el bachillerato y tiene una duración de cinco años. El graduado, al optar por continuar los estudios universitarios, ingresa en la universidad como perito técnico, y muchos de los cursos son convalidados.

2.2.16 Estado actual del bachillerato Venezolano

En Venezuela, se otorga actualmente el título de Bachiller de la República al estudiante que completó los 5 años de secundaria (3 de Educación básica y 2 de diversificada) más los 6 años de primaria (Educación Básica también). Del cual derivan varias menciones, de entre las cuales se pueden nombrar las más solicitadas: Ciencias y Humanidades, los cuales son programas más genéricos; el bachiller en Ciencias no tiene límites para elegir una opción profesional, el bachiller en Humanidades tiene limitación, ya que sólo puede cursar carreras del área de ciencias sociales y económica, aunque existen programas más específicos: mercantil, topografía, dibujo técnico, comercio. La mayoría de ellas exigen trabajos de grado "tesis" que en su mayor parte son no experimentales y descriptivos de campo; otras escuelas pueden tener programas más avanzados de técnico medio.

Los 3 últimos años de la educación básica junto con la educación media conforman la "Educación Secundaria" (que es lo que se conoce como el *bachillerato* propiamente dicho). Luego, para poder ingresar al sistema universitario o de educación superior, es necesario poseer el título de bachiller, que se obtiene estudiando los 2 años de Educación Media Diversificada, en donde se podrá optar por estudiar una "carrera corta" de 3 años, que por lo general otorgan el título de Técnico Superior Universitario (TSU) y que se

estudian en Institutos Universitarios de Tecnología y afines, o una carrera larga de 5 años (o más en algunas) que se estudia en Universidades y Politécnicos, otorgando títulos de licenciado, ingeniero, médico cirujano (6 años), etc.

Para ingresar a la Educación Superior en Venezuela, es necesario tener este título, presentar las pruebas de admisión de cada universidad o facultad. Hay un proceso nacional que se lleva a la par con el proceso autónomo de las Universidades conjuntamente con los de cada facultad. Como consecuencia, generan cierta complejidad. Para optar a la Educación Superior en Universidades autónomas, es necesario un promedio mínimo de 14 puntos sobre 20.

Debido al aumento de las matrículas de estudiantes universitarios, más graduados universitarios coparon el mercado laboral desplazando a los bachilleres. Desde los años 70 dicho título no da ningún privilegio a las personas que lo obtienen. Motivo por el cual sólo son tomados en cuenta los que obtienen títulos de Educación Superior, relegando a los que simplemente obtienen títulos de Bachiller a oficios y personal administrativo.

2.2.17 Estado actual del Bachillerato Uruguayo

En Uruguay el Bachillerato tiene una duración de 3 años y se debe cursar luego de haber terminado el ciclo básico que también tiene una duración de 3 años. En bachillerato el alumno luego de cursar 4to año (primer año de Bachillerato) puede optar por 4 opciones: Humanístico, Científico, Biológico y Artístico. Luego de cursar 5to (segundo de BD) el alumno en 6to también debe optar por una opción acorde a la elegida en 5to que son: Medicina, Ingeniería, Agronomía, Economía, Artístico, Derecho.

Modalidades internacionales en español

El bachillerato existe también en las modalidades internacional y europea. En ambas se puede estudiar, entre otras lenguas, en español en las escuelas que lo ofrecen alrededor del mundo en el caso del bachillerato internacional y en las ciudades europeas donde existen en el caso del bachillerato europeo.

En los países francófonos

Se le denomina *termínale*, tras el cual viene el examen de selectividad (*baccalauréat*). En Canadá, se obtiene después de los cuatro primeros años universitarios. En Francia, luego de un examen al fin de los estudios secundario. En Suiza, *baccalauréat* es el nombre dado en algunos cantones al examen de "madurez".

2.2.18 Estado actual del Bachillerato en México

En México, el bachillerato es también conocido como preparatoria. El período de estudio es generalmente de 3 años, pero existen preparatorias de 2 y de 4 años. Algunas se dividen en varias áreas de especialidad, donde los estudiantes adquieren conocimientos básicos para posteriormente ingresar a la Universidad. Además existen las preparatorias técnicas y las preparatorias abiertas, todas deben estar incorporadas a la SEP (Secretaría de Educación Pública) o a alguna universidad estatal o nacional. Entre ellas se encuentran: la UNAM, el IPN, la UAM y la UACM en el Distrito Federal; la UANL en Nuevo León, la UADY en Yucatán, la UT en Tamaulipas, la UAA en Aguascalientes, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en Michoacán o la UDG en Jalisco. Cada uno de los 31 estados de la República Mexicana tiene una universidad estatal; la mayoría de las cuales son autónomas.

Según el artículo 10° de la Ley General de Educación el sistema educativo está integrado por educandos y educadores; autoridades educativas; planes, programas, métodos y materiales; instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados; instituciones educativas particulares; e instituciones de educación superior autónomas..

El sistema tiene dos modalidades: la educación escolarizada y la no escolarizada. En la primera hay tres tipos: educación básica, media superior y superior.

En cada tipo hay niveles y en cada nivel variantes de los servicios ofrecidos.

En preescolar y primaria se distingue la educación general y la indígena, así como la comunitaria, la cual incluye los cursos a cargo del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)). En el nivel de secundaria hay planteles generales, técnicos, de Trabajadores y telesecundarias. En educación media

superior se encuentran los bachilleratos y planteles para formar profesionales técnicos, como los del Colegio Nacional de Educación Profesional (CONALEP) En educación superior se distinguen los niveles de técnico superior, licenciatura y posgrado: especialidad, maestría y doctorado. La educación que se designa con la expresión de *no escolarizada* incluye educación inicial, especial, *semiescolarizada*, de adultos y diversas formas de capacitación para el trabajo.

| Tipo educativo | Nivel | alumnos | Maestros | escuelas |
|--------------------------|----------------------|---------|----------|----------|
| educación básica | preescolar | 3742.6 | 169081 | 76108 |
| | Primaria | 14781.3 | 559499 | 99034 |
| | secundaria | 5780.4 | 331563 | 30337 |
| | subtotal | 24304.3 | 1060143 | 205479 |
| Educación Media Superior | profesional técnico | 359.9 | 31557 | 1626 |
| | Bachillerato General | 2078.8 | 146829 | 8045 |
| | Bachillerato Técnico | 1005 | 63756 | 2267 |
| | subtotal | 3443.7 | 242142 | 11938 |
| Educación Superior | Técnico superior | | | |
| | Lic. Normalista | 155.5 | 17368 | 525 |
| | Lic. Universitaria | 2023.6 | 199062 | 2709 |
| | posgrado | 143.6 | 23457 | 1334 |
| | subtotal | 2322.7 | 239887 | 4568 |
| Escolarizado | | 30070.7 | 1542172 | 221985 |
| Capacitación | | 1297 | 36514 | 5489 |
| Total | | 31367.7 | 1578686 | 227474 |

Tabla3 se muestra como está organizado el sistema educativo nacional Fuente: Presidencia de la República (2004) informe de Gobierno Anexo Gobierno de los EUM.

La educación básica está a cargo de las entidades federativas, menos en el Distrito Federal, donde está a cargo de la SEP, al igual que parte de la educación media superior y superior; el resto de estos dos tipos educativos es de control estatal o autónomo.

| Entidad federativa | Nivel educativo | | | Media Superior |
|---------------------|-----------------|-------------|-------------|----------------|
| | Preescolar | Primaria | Secundaria | |
| Aguascalientes | 57.4 | 98.8 | 79.6 | 43.4 |
| Baja California | 50 | 98.3 | 75 | 39.4 |
| Baja California Sur | 66.7 | 106.5 | 81.8 | 57.3 |
| Campeche | 58.5 | 95 | 67.8 | 42.6 |
| Coahuila | 70.1 | 104 | 86.2 | 45.4 |
| Colima | 58.3 | 94 | 68.4 | 43.3 |
| Chiapas | 78.6 | 101.7 | 59.4 | 33.4 |
| Chihuahua | 52.8 | 93.3 | 67.9 | 40 |
| Distrito Federal | 76.4 | 105.1 | 94.6 | 59.3 |
| Durango | 60.4 | 101.5 | 76.1 | 44.1 |
| Guanajuato | 60 | 99.5 | 72.1 | 32.8 |
| Guerrero | 73.4 | 99.3 | 60.5 | 35 |
| Hidalgo | 67.2 | 100.7 | 80.4 | 45 |
| Jalisco | 65.2 | 98.3 | 73 | 36.6 |
| México | 58.9 | 99 | 75.8 | 35.5 |
| Michoacán | 61 | 94.5 | 65.1 | 28.7 |
| Morelos | 58.7 | 97.9 | 78.7 | 46.8 |
| Nayarit | 67.2 | 98.2 | 74.9 | 46.9 |
| Nuevo León | 64.8 | 101.3 | 83.3 | 42.2 |
| Oaxaca | 69.9 | 102.1 | 64.7 | 37.6 |
| Puebla | 72.9 | 98.8 | 69 | 39.3 |
| Querétaro | 69.7 | 103.8 | 76.3 | 40.2 |
| Quintana Roo | 59 | 99 | 72.4 | 40.7 |
| San Luis Potosí | 76.3 | 99.9 | 78.6 | 39.9 |
| Sinaloa | 58.2 | 97.2 | 73.1 | 52.2 |
| Sonora | 56.8 | 99.6 | 83.2 | 51.1 |
| Tabasco | 87.8 | 100.8 | 82.5 | 50.8 |
| Tamaulipas | 56.9 | 100 | 77.5 | 46.9 |
| Tlaxcala | 67.5 | 106.1 | 85.8 | 45.8 |
| Veracruz | 63.6 | 99.9 | 70.7 | 43.2 |
| Yucatán | 77.3 | 98.3 | 69.5 | 41.3 |
| Zacatecas | 71.9 | 98.7 | 76.8 | 38.8 |
| Nacional | 65.5 | 99.7 | 74.4 | 41 |

Tabla 4 tasa neta de cobertura por entidad federativa según nivel

2.2.19 El Bachillerato en México, para que sirva.

(Sánchez, Pacheco, Méndez, Valeria 2011)El Bachillerato forma parte de la educación media superior y, como tal se encuentra la educación secundaria y la educación superior.

Es un nivel educativo con objetivos propios y su objetivo esencial es generar en el estudiante el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita el acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de la sociedad y de su tiempo.

Como etapa de educación formal el bachillerato se caracteriza por:

- La universalidad de sus contenidos de enseñanza y de aprendizaje.
- Iniciar la síntesis e integración de los contenidos disciplinariamente acumulados.
- Ser la última oportunidad en el sistema educativo para establecer contacto con los productos de la cultura en su más amplio sentido.

Por otra parte esencialmente formativo integral y propedéutico; integral porque considera y atiende todas las dimensiones del estudiante –cognitivo, axiológico físicas y sociales-, a fin de consolidar los distintos aspectos de su personalidad ; Propedéutico porque prepara al estudiante para ingresar a la educación superior al ofrecerle al estudiante contenidos académicos que le permiten adquirir conocimientos habilidades y valores en el campo científico, humanístico y tecnológico; formativo porque no se reduce a la transformación , recepción y acumulación de información, sino que pretende hacer partícipe al estudiante de su proceso educativo , propiciando la reflexión y la comprensión de cómo y para que se construye el conocimiento esto le permite tener conciencia de las razones para entender de manera objetiva y crítica su realidad.

De acuerdo con sus características estructurales y propósitos educativos que imparten, este nivel educativo está conformada por dos opciones con programas diferentes; uno de ellos de carácter propedéutico y otro de carácter bivalente.

La educación de carácter bivalente cuenta con una estructura curricular integrada por un componente de formación profesional y otro de carácter propedéutico, ya que al mismo tiempo que prepara para continuar estudios superiores, proporciona una formación tecnológica orientada a la obtención de un título de técnico profesional. Esta opción puede tomarse en el Instituto Politécnico Nacional (IPN), El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), en los Centros de Estudios Técnico-Industrial (DGETI).

Con estas opciones la educación media superior brinda a los egresados de la educación básica la posibilidad de formarse para continuar sus estudios o incorporarse al mundo del trabajo, por ello la tarea ineludible de las escuelas que imparten el bachillerato es proveer al estudiante de los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores que coadyuven a su consolidación como individuo en el aspecto psicológico, intelectual, productivo y social.

2.3 Diagnóstico del Bachillerato en México

(Székely, M. 2007) En México, la educación media superior está abandonada, no tiene identidad ni mecanismos de evaluación, carece de criterios normativos y está desvinculada del sistema básico, del superior y del sector productivo. “El diagnóstico es que el Estado mexicano ha tenido una política de omisión para la educación media superior. Hay abandono presupuestal y un total desinterés que se reflejan en la situación en la que se encuentra este nivel educativo”.

En pocas palabras: no hay proyecto. Actualmente, en el país operan al menos 25 subsistemas de educación media superior que ofrecen 200 carreras terminales y donde estudian cerca de cuatro millones de estudiantes. Entre ellos figuran los Centros de Estudios Tecnológicos en Aguas Continentales, los Centros de Bachilleratos Tecnológicos Agropecuarios, los Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios (CBTIS), los Colegios de Bachilleres, los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos de los estados, los CONALEP, las preparatorias de las Universidades Autónomas estatales, las preparatorias de la UNAM, los bachilleratos de Artes del INBA y las escuelas privadas.

Los alumnos no pueden migrar de un subsistema a otro porque los programas de estudios no son equivalentes. Para Székely, lo anterior es resultado del desinterés por este nivel, que tiene como consecuencia que no haya controles, normas, ni criterios para su operación, a pesar que le cuesta al país poco más de 38 mil millones de pesos al año. “La forma como opera actualmente, con una gran cantidad de subsistemas y de carreras totalmente dispersas y atomizadas, no puede continuar”. Por eso, reveló, la SEP se ha propuesto realizar una reforma integral del sistema de educación media superior.

“Esto quiere decir que prácticamente toda persona que estudie en el sector público va a poder transitar de un subsistema a otro, va a ser un sector homologado, con su diversidad, pero homologado”. Agregó que la política de la educación media superior se va a conformar alrededor de la reforma integral.

Por otro lado es necesario analizar a profundidad la propuesta oficial del Plan Nacional de Educación que aparece a su vez en el Plan Nacional de Desarrollo 2007–2012, que presentó en fecha reciente el Ejecutivo Federal en la persona del licenciado Felipe Calderón Hinojosa. Dicho plan contempla, para el nivel medio–superior el Objetivo No. 13 del citado plan y que tiene por objetivo “Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media-superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo **de competencias**”. En el documento se explica que una de las razones por las que muchas familias le otorgan escasa importancia a la incorporación de sus hijos a la educación media superior, es por la percepción de que no garantiza la inserción exitosa en el mercado laboral.

Es necesario impulsar un sistema que integre las distintas ofertas educativas, de manera que la heterogeneidad de planes y programas de estudio no dificulte la compatibilidad entre ellas y para que se enriquezcan las opciones de formación. Una mayor vinculación con el sector productivo permitirá una mayor pertinencia de los planes y programas de estudio respecto al desarrollo tecnológico, mayores apoyos del sector privado y mayor facilidad para la realización de prácticas.

Lograr una mejor actualización docente y favorecer metodologías de re-enseñanza y formación más modernas, basadas en competencias, permitirá una mayor y mejor evaluación.

El plan nacional de educación contempla cinco estrategias fundamentales:

1. Impulsar programas permanentes de capacitación y profesionalización de los maestros del sistema de educación media superior.
2. Revisar el marco reglamentario e instrumentar procesos de evaluación del sistema de educación media superior.
3. Fortalecer la vinculación entre el sistema de educación media superior y el sector productivo.
4. Impulsar una reforma curricular que promueva la competitividad y responda a las nuevas dinámicas sociales y productivas.
5. Consolidar un sistema articulado y flexible que permita la movilidad de los estudiantes entre los subsistemas.

Es por todo ello que el sistema educativo en México está volteando a ver a las “prepas” y esperando su consolidación, como un nivel educativo importante en la vida de todos.

Sabía usted que en México seis de cada diez docentes de bachillerato están contratados por horas? ¿Que en el estado de Colima ocho de cada diez jóvenes cursan sus estudios de media superior en alguna modalidad tecnológica y que 11 millones de jóvenes, entre 15 y 29 años, en 2005 no habían cursado el bachillerato a pesar de haber terminado la educación básica?

Para el caso de la educación media superior, esto se observa al revisar la tasa neta de cobertura para el bachillerato para el ciclo escolar 2008-2009. Según el INEE, para este periodo, sólo 49 de cada 100 jóvenes entre 15 y 17 años cursaban el bachillerato, mientras que la SEMS-SEP utiliza otro rango de edad (16-18 años) y, por lo tanto, estima un valor muy distinto al del INEE. Para la SEP, la tasa de cobertura para el periodo 2008-2009 fue de 62.3 por ciento.

Si tomamos las estimaciones de cobertura realizadas por el INEE, se puede decir que la meta planteada por la administración del presidente Felipe Calderón de alcanzar una tasa de cobertura en el bachillerato de 68 por ciento para 2012 es muy lejana.

La recurrente discrepancia entre los datos presentados por la SEP y el INEE ilustra al menos dos cosas. La primera es la libertad de ofrecer información distinta a los datos oficiales, y la segunda, la necesidad de generar estadística educativa nacional sobre bases de información consolidadas y abiertas. A pocos conviene tener información imprecisa de los estudiantes, escuelas, directivos y maestros.

Pero volviendo al contenido del Panorama Educativo de México, es notable como este documento, que en esencia describe las características del subsistema de bachillerato mexicano, permite también la generación de hipótesis sobre el futuro y consolidación de este nivel.

Al presentar los datos de la población de jóvenes entre 15 y 17 años que son atendibles por el SEMS por nivel de ingreso económico, nos damos cuenta que hay una proporción significativamente mayor de jóvenes “ricos”, que podrían tener mayores probabilidades de ingresar al bachillerato, que los jóvenes ubicados en los niveles de ingreso más bajos. En el nivel más alto de ingresos hay 81 jóvenes de cada 100 con educación básica terminada mientras en el nivel más bajo hay sólo 53.

Ante esto es pertinente preguntar, ¿a qué grupo podría beneficiar, en mayor grado y en lo inmediato, la obligatoriedad de la educación media superior? A los ricos, ya que son mayoría, pues han podido completar su educación básica y convertirse en población “atendible”.

Esto introduce un tema de debate. ¿Cómo le haremos para que la obligatoriedad del bachillerato promueva la equidad e incorpore a jóvenes que deben trabajar, viven en regiones apartadas o pertenecen a un determinado grupo étnico? ¿Será la obligatoriedad del bachillerato otra reforma políticamente correcta pero profundamente desigual?

2.4 Marco Legal

REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN DE ENSEÑANZAS

El Consejo Universitario en sesión del 6 de mayo de 1941, aprobó este ordenamiento en los siguientes términos:

ARTÍCULO PRIMERO.- Podrá ser incorporada a las enseñanzas de la Universidad Nacional de México la que, de acuerdo con este reglamento, se imparte fuera de ella en planteles de enseñanza superior. La incorporación de los estudios a la Universidad da la misma validez, consideración académica y efectos legales que otorga la propia Universidad.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Al declarar, la Universidad, incorporada a una institución, ésta se registrará única y exclusivamente por los principios universitarios y dentro de las normas constitucionales y leyes del país. La iniciación de los procedimientos correspondientes o el cumplimiento de los requisitos exigidos no confieren ningún derecho ni prerrogativa al solicitante; la declaración legal de incorporación concede los términos, privilegios y prerrogativas que señala este reglamento; pero la Universidad, en cualquier momento y sin obligación de expresar la causa, puede cancelar la incorporación, cesando todos los derechos y prerrogativas que ello trae consigo.

ARTÍCULO TERCERO.- Pueden ser materia de incorporación las enseñanzas que imparten planteles educativos, oficiales o particulares, del Distrito Federal, territorios y estados de la república.

ARTÍCULO CUARTO.- Para que puedan ser incorporadas las enseñanzas deberán reunir los requisitos siguientes:

- a) Que sean de las impartidas en la Universidad;
- b) Que comprendan carreras o grados completos y nunca materias aisladas ni ciclos que no constituyan carreras o grados;
- c) Que se impartan en escuelas que no tengan por objeto el estudio o preparación para el ministerio de un culto religioso;

- d) Que sean de acuerdo con los planteles de estudio, programas y textos que adopte la Universidad;
- e) Que la duración de las clases, su frecuencia y el número de asistencias exigidas para ellas sea igual, cuando menos, a los que rigen en la Universidad para cada uno de los cursos y materias. Asimismo, las pruebas para estimar el aprovechamiento, número y calidad de prácticas, en talleres, laboratorios y extra cátedra, deberán estar de acuerdo con los programas universitarios;
- f) Que se sometan a la inspección y vigilancia en los términos de este reglamento, y
- g) Que los interesados en la incorporación cubran anualmente las sumas que fija la Universidad por ese beneficio.

ARTÍCULO QUINTO.- Para que sea incorporada una enseñanza, los profesores que la impartan deberán llenar por lo menos uno de los requisitos siguientes:

- a) Poseer el grado que las facultades de Filosofía y de Ciencias otorgan para la enseñanza de las materias que corresponda, o lo hayan obtenido en un colegio o universidad que sea equivalente a ésta y lo haya revalidado la de México;
- b) Poseer título o grado superior al de bachiller de esta Universidad, o revalidado por la misma en la carrera o grado a que pertenezca en la asignatura que profesa, cuando no esté comprendida en el inciso anterior;
- c) Que profese en la Universidad la materia de que se trata, y
- d) Comprobar una práctica docente en la asignatura profesada, de cinco años por lo menos dentro de la Universidad, o en un colegio de enseñanza superior reconocido como de primera categoría por la Universidad y especializado en la enseñanza que el profesor desea impartir.

ARTÍCULO SEXTO.- Cuando una escuela incorporada o que desee incorporarse, con residencia fuera del Distrito Federal tenga la imposibilidad de encontrar un profesor que reúna alguno de los requisitos anteriores, a juicio de la Universidad, propondrá los candidatos que puedan desempeñar el puesto para que la Comisión de Revalidación, previo el estudio de los antecedentes de cada candidatura, que se remitirán con la proposición, resuelva lo conducente.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- Los profesores que hayan sido aceptados de acuerdo con los artículos anteriores, por ningún motivo podrán ser sustituidos sin la previa autorización de la Universidad. La infracción en este precepto se sancionará con cancelar la incorporación. La Universidad no podrá, tampoco, retirar la autorización concedida a un profesor, sino por las mismas causas que ameritaría el cese de un catedrático universitario en ejercicio.

ARTÍCULO OCTAVO.- Los directores deberán profesar en su institución cuando menos una materia de las enseñanzas incorporadas.

ARTÍCULO NOVENO.- Para quedar inscrito en una escuela incorporada deberán llenarse los mismos requisitos de admisión que la Universidad tenga establecidos para el grado, estudio o carrera en que pretende ser escrito.

ARTÍCULO DÉCIMO.- Ningún alumno podrá cursar mayor número de materias que las que le corresponde llevar conforme a los planes de estudios, tablas de incompatibilidad y reglamentos de la Universidad.

ARTÍCULO DECIMOPRIMERO.- Los directores de las escuelas que deseen incorporar alguna rama de la enseñanza de la Universidad dirigirán una solicitud con treinta días de anticipación por lo menos a la apertura de cursos, por cuadruplicado, a la Secretaría General de la Universidad en que expresen:

- a) El nombre, categoría y ubicación del plantel;
- b) El grado, carrera, ciclo que se desee incorporar;
- c) La protesta expresa de no ser escuela de enseñanza o preparación religiosa,
y
- d) La protesta de sujeción al estatuto y a los reglamentos universitarios y su conformidad con las disposiciones relativas a incorporación o desincorporación.

ARTÍCULO DECIMOSEGUNDO.- Esta solicitud deberá venir acompañada de los documentos siguientes:

- a) Lista de nombres y domicilios de los profesores con expresión, para cada uno, de las materias y cursos que imparten, títulos o grados que ostenten y antecedentes como catedráticos;
- b) Descripción de las instalaciones, laboratorios, talleres y material de prácticas y estudio, y
- c) Requisitos de admisión, reglamento interior, calendario escolar y lista de textos.

ARTÍCULO DECIMOTERCERO.- La falta de laboratorios de Física o Química o Biología debidamente equipados, será causa suficiente para negar la incorporación o conocerla en su caso.

ARTÍCULO DECIMOCUARTO.- Recibida la solicitud, la secretaría general, por medio de la sección de incorporación de estudios, recabará todos los informes, datos y documentos, que comprueben la exactitud de lo afirmado por el solicitante, y nombrará para los efectos a que hubiere lugar al inspector o inspectores que creyere pertinente, para que en un plazo de diez días rindan el informe técnico que compruebe el estado administrativo del plantel que se trata de incorporar.

ARTÍCULO DECIMOQUINTO.- Con el informe de los inspectores y el de la sección, será turnado el expediente a la Comisión de Grados y Revalidación de Estudios, que decretará o negará la incorporación. Este acuerdo pasará a la consideración del Consejo Universitario para su resolución definitiva, cuando la comisión o el rector lo estimen pertinente.

ARTÍCULO DECIMOSEXTO.- El acuerdo de incorporación surtirá sus efectos sólo en el caso de que no hayan transcurrido más de treinta días de iniciados los cursos en la escuela solicitante, siempre que la demora no sea imputable a la escuela que solicite la incorporación.

ARTÍCULO DECIMOSÉPTIMO.- Cada año con treinta días de anticipación a la apertura de los cursos, toda escuela que imparta enseñanza incorporada, deberá solicitar la ratificación de la incorporación, y comunicar, además, todos los cambios que trata de introducir. La solicitud vendrá acompañada del cuadro de profesores de nuevo ingreso, solamente, para que la Universidad conceda la autorización correspondiente. Los inspectores designados por la Universidad rendirán un informe sobre el estado de la escuela y la forma en que se ha cumplido con el reglamento.

Si no hay modificación en la estructura de la escuela y en el cuadro de profesores, la sección de incorporación ratificará la autorización; en caso contrario, se turnará el expediente a la Comisión de Grados y Revalidación de Estudios para su acuerdo.

ARTÍCULO DECIMOCTAVO.- En el transcurso de los treinta días siguientes a la apertura de las clases, el director de una escuela incorporada deberá enviar a la Universidad unalista de los alumnos que siguen la enseñanza incorporada. La identificación de estos alumnos se realizará por medio de un retrato adherido al margen de la lista y por la impresión dactiloscópica de sus pulgares. Se acompañará, además, la expresión de las materias que cursan y un duplicado de los retratos para el archivo del departamento.

ARTÍCULO DECIMONOVENO.- Cuando menos antes de treinta días de los exámenes o de la fecha en que deban valorizarse o calificarse las pruebas de aprovechamiento, los directores propondrán al departamento escolar el calendario correspondiente. Las pruebas tanto finales como parciales estarán sujetas a las mismas reglas que rigen a las de la Universidad. Las finales se efectuarán con la intervención de uno o dos examinadores que nombre la Universidad más el encargado del grupo en la escuela incorporada; y sólo podrán tomar parte en ellas los alumnos registrados en las listas remitidas por el departamento escolar de la Universidad, debiéndose verificar la identidad de dichos alumnos. Los examinadores nombrados por la Universidad podrán, cuando lo juzguen pertinente, solicitar los trabajos de los alumnos y las pruebas

parciales para normar su criterio. Del resultado se levantará acta por triplicado que firmarán los presentes y se remitirá a la Universidad, la que sellará un ejemplar para el archivo de la escuela incorporada.

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- Para los efectos de la identificación, los alumnos deberán tener una tarjeta credencial expedida por la escuela incorporada a que pertenezcan y resellada por la Universidad.

ARTÍCULO VIGESIMOPRIMERO.- Los certificados expedidos por la escuela incorporada y resellados por la sección de estudios tendrán la misma validez que los expedidos por la Universidad a sus alumnos.

ARTÍCULO VIGESIMOSEGUNDO.- Los exámenes de ciclo, profesión o grado se efectuarán en la misma forma que los de igual clase en la Universidad Nacional de México; dos examinadores podrán ser nombrados por la escuela en que esté inscrito el alumno y el resto por la Universidad. Los diplomas, certificados o títulos que se extiendan por estos actos serán los mismos que la Universidad expide con la mención de otorgarse en virtud de haber seguido los estudios en una escuela incorporada.

ARTÍCULO VIGESIMOTERCERO.- Siempre que la Universidad sepa de alguna violación de este reglamento, turnará el caso a la Comisión de Revalidación para que acuerde las sanciones correspondientes, que podrán consistir en extrañamiento, sanción pecuniaria o cancelación del privilegio otorgado.

ARTÍCULO VIGESIMOCUARTO.- La Universidad nombrará a los inspectores que sean necesarios para la vigilancia de este reglamento. La inspección se realizará especialmente:

- a) En las labores del personal docente;
- b) En la instalación y equipo de las escuelas incorporadas, y
- c) En los planes y regímenes de estudio y aprovechamiento escolar.

ARTÍCULO VIGESIMOQUINTO.- La inspección se realizará de acuerdo con las instrucciones que cada uno de los inspectores reciba de la Universidad.

ARTÍCULO VIGESIMOSEXTO.- Cuando lo estime conveniente, la Universidad nombrará delegados permanentes en las escuelas incorporadas, que se encarguen de vigilar se cumpla lo dispuesto en este ordenamiento.

ARTÍCULO VIGESIMOSÉPTIMO.- Los alumnos de las escuelas incorporadas gozarán de los mismos privilegios que los de la Universidad en cuanto a su ingreso a facultades, siempre que llenen los requisitos que para ingresar en ellas existe con relación a promedio, y no cursar un año superior al que autorizan los reglamentos de la Universidad para admitir a estudiantes que hayan hecho sus estudios fuera de ella.

Transitorios

ARTÍCULO 1°.- Este reglamento entrará en vigor a partir de su aprobación en el Consejo Universitario.

ARTÍCULO 2°.- Quedan derogadas todas las disposiciones que se opongan a este mismo reglamento.

Sustituye al Reglamento para la Incorporación de Enseñanzas, de febrero de 1938. Sustituido por el Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios, del 20 de diciembre de 1966

Marco Teórico

3 Marco Teórico

3.1 La empresa

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. }En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular." (Comisión de la Unión Europea 2010).

De acuerdo al Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado. (Merriam-Webster's Dictionary of Law,2010)Un diccionario legal de EE. UU. la define como: "an economic organization or activity; especially: a business organization" (una organización o actividad económica; especialmente una organización de negocios). (gestiopolis 2010).

Otra definición -con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos- es: "Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios."

Una definición más es: "Una empresa es toda aquella forma organizada, por el cual uno o más individuos con una idea visualizada, entra en acción con el fin de lograr lo propuesto, adaptado a los resultados. Utilizando como filosofía de éxito el Diseño, Desarrollo y Dirección, con base en la planificación, proyección, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) (Telpin,2010)

Podríamos también decir que una empresa es una unidad social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto hace uso de los factores productivos (tierra trabajo y capital ,Marx dixit").

De la lectura de las definiciones es posible proponer la siguiente definición:

La empresa es un conjunto de recursos, a saber: humanos financieros, materiales y una idea que al interactuar serán la palanca que producirá un trabajo – en éste caso un resultado óptimo- que puede ser diferente según el ángulo de visión de cada uno de los participantes; así para el obrero y el empleado seguridad de que la empresa continuará funcionando lo que a su vez se traducirá en salarios y este en ropa, comida y abrigo para su familia. Para el inversionista unos dividendos aceptables. Para el director recursos para continuar creciendo y desarrollando nuevas plantas y explorando nuevos mercados. Para el mercado por partida doble ; muchos y muy buenos impuestos para construir más escuelas , carreteras hospitales , etc. Y al mismo tiempo escapa presión pues genera empleos y detona la economía(efecto multiplicador). (Acosta 2012).

3.1.1 Recursos humanos, recursos y sistemas

Ahora vamos a definir cada uno de los elementos que integran a la empresa comencemos por definir que son los recursos humanos

Pero primero leamos el último día de la niña de la fábrica.

Era una mañana de invierno el tiempo húmedo y suave dos horas antes del alba el padre despertó a su hija, trayéndole su bocado diario , atravesó el cuarto oscuro y grito :la campana está sonando;¡ mi pobrecita preciosa!, de prisa .Querido padre estoy cansada , apenas puedo llegar a la puerta: Y el camino es largo y aburrido, ¡oh! ; su figurilla consumida apenas es nada, el corazón del padre está apenado, tranquiliza a su pequeña compañera de desgracia hacia la fábrica ambos parten, el vigilante la encuentra cuando mueve despacio su máquina y con su látigo la golpea y la maldice cuando llora, parecía cuanto más flaqueaba que los hilos más veces se rompían, los rápidos volantes corrieron más aprisa y más rápido cayo le golpe. (Miguel Fernández, 1998).

Se denomina recursos humanos - aún cuando ya organizaciones como el I.P.N, han transitado ya al concepto de capital humano; y a los departamentos de recursos humanos se les llama ahora gestión del capital humano- al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuentes de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** o **gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y

retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. (Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. 2001)

El fin último que persigue la función de recursos humanos es alinear la política de la gestión de recursos humanos con la estrategia de la organización lo que permitirá implantar las estrategias a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de crear riquezas y de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

3.1.2 Planificación de Personal

Podemos definir la planificación de personal como el conjunto de medidas que, con base en antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, se busca estimar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades de capital humano de en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo (sueldos, prestaciones, bonos, e incluso reservas para su jubilación).

3.1.3 Fines

La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar lo mejor posible los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

3.1.4 Selección de Personal

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El **proceso de selección de personal** es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el

trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

3.1.5 Reclutamiento y Selección

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no.

Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

Transferidos.

Transferidos con promoción.

Ascendidos.

3.1.6 Política Salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

1. Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los

puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

2. Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
3. Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
4. Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

3.1.7 Compensación

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

1. Bonos
2. Por cientos de ganancias por las ventas
3. Descuentos en productos
4. Beneficios no monetarios.
5. Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas.

3.1.8 Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

3.1.9 Coaching

3.1.9.1 Cuándo se aplica el Coaching

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. **(Martínez Jeniffer,2010)**

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

3.1.9.2 El coaching se usa para:

1. Desarrollar las habilidades de los empleados.
2. Identificar problemas de desempeño.
3. Corregir el desempeño pobre.
4. Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
5. Fomenta relaciones laborales.
6. Brinda asesoría.
7. Mejora el desempeño y la actitud.

8. Desarrollar las habilidades de los empleados.
9. Identificar problemas de desempeño.
10. Corregir el desempeño pobre.
11. Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
12. Fomenta relaciones laborales.
13. Brinda asesoría.
14. Mejora el desempeño y la actitud.

3.1.9.3 Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en **una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.**

3.1.9.4 Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

| | LIDERAZGO TRADICIONAL | LIDERAZGO COACHING |
|------------------------------|--|--|
| Visión del líder | “la cuota de ventas”. | El liderazgo, ser campeón. |
| Planeación | Anual / trimestral / mensual. | Anual / semanal / diaria. |
| Ejecución-valoración | Diaria / mensual / trimestral. | Diaria. |
| Ajustes | Mensual / trimestral. | Día – día. |
| Metas | Cumplir las metas impuestas por la empresa. | El liderazgo de la empresa en el mercado. “ganar todos los partidos”. |
| Estilo de dirección | Autoritario. | Mediante el ejemplo. |
| Disciplina | Normas y ordenes. | Mediante valores y ejemplo personal. |
| Escenario de trabajo | Oficina. | Terreno – cliente |
| Selección de personal | Generalmente delegado. | Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas. |
| Entrenamiento | Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo. | Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño. |
| Acompañamiento Al terreno | Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes. | Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción. |
| Sistemas motivacionales | Económicos. | Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera. |
| Sistemas de trabajo | Individualizado. | Trabajo en equipo. |

Tabla 5 Liderazgo tradicional vs liderazgo coaching

3.1.10 Análisis de Puesto

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto,

planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

3.1.11 Terminología

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: *El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.*

3.2 Unidad empresarial y sus distintos aspectos

Identidad corporativa es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante otros grupos. Por emplear una terminología actual, podemos decir que es la manera en que se manifiesta y es percibida por el grupo de interés. (Rondón Díaz, Guiza Cruz, Alexander Quintero, Torres, Paola Rico, Mejía, Centro industrial del diseño y manufactura 2009)

3.2.1 Cultura corporativa

El término cultura empresarial tiene su origen en torno a 1970, cuando las principales escuelas de negocios empezaron a implantar el término. Se partió de la base de que para conocer a un ser humano había que observar su comportamiento, entorno en el que se desenvolvía, hábitos y demás circunstancias. Esta creencia se extrapoló al ámbito de la empresa, integrada por unos seres humanos que se comportan de una determinada manera.

El término cultura empresarial encierra los valores básicos que priman en la organización. Es la Filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados, clientes, socios, proveedores, organismos, medios de comunicación, socios, comunidad local,... es decir, con todos los públicos que se ven afectados directa o indirectamente por ella, o lo que es lo mismo, los grupos de interés

La mayoría de los analistas y estudiosos de la materia coinciden en estos tres puntos.

Toda empresa cuenta con una cultura empresarial.

La cultura empresarial debe apoyar los planes y la estrategia de la organización
Si la cultura existente no sirve hay que modificarla.

La cultura empresarial define claramente la identidad de una empresa, transmitiendo sus características y puede desarrollar un espíritu de pertenencia, además de crear un compromiso personal objetivo y claro.

La cultura empresarial puede facilitar enormemente la comunicación, ya que establece las directrices que engloban todos los componentes de la empresa y que forman su estructura interna.

Toda empresa tiene una determinada cultura, aunque no la tenga escrita ni documentada. Existen tantas culturas como empresas, ya que cada una tendrá matices propios y específicos. Sin embargo, podemos establecer categorías según la ideología de la organización.

Así, se determina cuatro grupos:

- La cultura del poder, propia de las organizaciones con un poder central muy fuerte, articuladas en torno a individuos jerarquizados de acuerdo con la distancia al centro del poder.
- La cultura de la función, en las que la definición exacta de la función es más importante que las personas que la ejecutan.
- La cultura de la tarea es aquella que enfatiza, pone el acento, en el trabajo concreto. Es propia de aquellas empresas en las que las personas se estructuran en equipos para realizar una tarea específica, un proyecto, y cuando éste concluye las personas retornan a sus áreas de origen.
- La cultura de la persona, en la que el individuo es el centro de todo. En esta categoría se engloban las empresas de consultoría, los bufetes de abogados,...

La Nueva Cultura Empresarial En un mundo en el que el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura que sea dinámica y transformadora y que “rompa” con la cultura que regía en las empresas en épocas “menos movidas”.

La Nueva Cultura Empresarial encierra una serie de principios básicos para impulsar la evolución de las empresas y su adecuación a un entorno competitivo:
Visión a largo plazo y gestión anticipada del cambio.

Enfoque hacia la Calidad Total con una especial atención a los clientes.

Expansión del conocimiento dentro de la empresa y planes de formación continuada a los empleados

Estructura organizativa ágil basada en la comunicación, información, diálogo continuo e intercambio de ideas.

Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación.

Interconexión de la empresa con otras compañías relacionadas con su actividad y con la sociedad de su entorno.

Políticas de mejora y actuaciones que favorezcan el entorno social, medioambiental y laboral. Responsabilidad social corporativa.

Siguiendo los principios de la Nueva Cultura Empresarial, la estructuración de una empresa no debe realizarse por la vía tradicional mediante la que se construían departamentos aislados, sino que éstos han de estar conformados como un todo y bajo el concepto de gestión de abajo a arriba, que se contrapone al modelo de arriba hacia abajo tradicional.

Para llevar a cabo este modelo de gestión es fundamental la existencia de unos canales horizontales y transversales de comunicación que logren una plena motivación y participación de la plantilla.

Si se fomenta la participación del personal la empresa tendrá ante sí una fuente de información muy útil y habrá logrado que las personas se identifiquen con un proyecto empresarial y se sientan orgullosos de pertenecer a él.

Otro de los aspectos que una empresa con una cultura empresarial moderna debe tener en cuenta es el trabajo en equipo, es decir, las reuniones en las que los individuos interactúan y en las que se comparten ideas, conocimiento, opiniones y se generan valores. El grupo necesita que se produzcan intercambios, haya comunicación y colaboración.

La Nueva Cultura Empresarial exige que la formación se extienda al máximo número de personas con el fin de garantizar una superación constante que permita afrontar los cambios internos y externos. La adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ayuda a enfrentar los cambios con seguridad, adelantándose, incluso, a ellos.

3.2 El aprendizaje

El aprendizaje es uno de los indicadores más fiables de que la empresa posee una cultura empresarial adaptada a la nueva economía. La transformación y la incorporación del conocimiento en la organización ayuda a la creación de nuevos valores, fomenta nuevas formas de gestión del personal, potencia el crecimiento y la evolución, entre otros aspectos. Como consecuencia de todo ello, surge una empresa abierta, competitiva y profesional.

3.2.3 Comunicación Corporativa

Por Comunicación Corporativa se entienden todas las actividades, acciones y formas de expresión de una empresa que transmiten y difunden al entorno su cultura corporativa.

La comunicación corporativa es diferente en cada empresa, ya que debe ser coherente con la personalidad empresarial propia de la organización. Así, la comunicación será distinta en su concepto en sí, en la forma que adopte, en las posibilidades que ofrezca a cada empresa, en los públicos a los que se dirija, en el entorno en que se desarrolle, en las técnicas utilizadas, en los medios de transmisión, así como en los mensajes y contenidos.

Dentro de la comunicación corporativa englobamos todo tipo de interacción que contemple la empresa con los diferentes grupos de interés a los que se dirige. De este modo, podemos distinguir entre comunicación interna, comunicación con distribuidores, con clientes, con accionistas, con medios de comunicación, con instituciones, con socios y un largo etcétera.

3.2.4 El Comportamiento Corporativo

Por Comportamiento Corporativo entendemos el patrón de conducta común de los individuos y grupos que integran una organización. Todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son episodios comunicativos, que denotan una determinada cultura empresarial.

A través del comportamiento de los empleados las empresas exportan o difunden información acerca de su identidad, la forma de hacer las cosas y los valores principales.

Así, una organización en la que los puestos de trabajo estén en espacios compartidos, independientemente del cargo que se ocupe, en la que no haya barreras imposibles de sortear para llegar a determinados directivos y no haga falta tener cita previa para entrar en el despacho del director general, pregona una cultura de “puertas abiertas”, en la que la gente se comportará sin los rígidos “encorsetamientos” de las denominadas “empresas elefantes”, caracterizadas por una jerarquía muy marcada y lentitud a la hora de tomar decisiones.

3.3. El empresario

El empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asumen responsabilidad tanto comercial como legal frente al exterior. Otra definición posible sería aquella según la cual el empresario se define como la persona física o jurídica que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para colocarlos en el mercado y obtener, las más de las veces, un beneficio.

El término generalmente se aplica tanto a las altas capas de gerencia -los llamados directores ejecutivos – en este renglón un caso representativo es Lorenzo Sambrano que contra lo que muchos piensan no es dueño de CEMEX-, como a los miembros del consejo de administración o junta de directores –por ejemplo :Sergio Marchionne y Ramón Aboitiz- o a algunos accionistas (generalmente "accionistas mayoritarios" o aquellos que poseen múltiples inversiones, ver, por ejemplo: Carlos Slim, Alberto Bailleres, Ma. Asunción Arambuluzavala), más generalmente, a los propietarios de empresas de cualquier tamaño.

Se puede sugerir que en el rol del empresario se encuentran tres funciones distintas: la de propietario, capitalista o Financiero; la de gerente o administrador y la de emprendedor o innovador y tomador de riesgos.

Que "es raro que tales empresarios sean tan pobres que no posean por lo menos parte del capital que emplean"; que "él es el lazo de comunicación entre los diferentes clases de productores, como entre los productores y los consumidores. Él dirige el negocio de la producción y es el centro de muchos

encuentros y relaciones; él hace ganancia de su conocimiento y de la ignorancia de otros, y de cualquier ventaja accidental de producción"; que "el mérito del mercader que logra, a través del buen manejo hacer que el mismo capital sea suficiente para expandir un negocio es precisamente análogo al del ingeniero, que simplifica la maquinaria o la hace más productiva", y nota al mismo tiempo que "el empresario está expuesto a todos los riesgos, pero en cambio se aprovecha de todo lo que puede serle favorable".(Say, Jean-Baptiste ,1803)

En la economía actual, el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa, concebida ésta como realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa, y es la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva, el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de administrar (establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos).

3.4. Los fines de la empresa

La empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos nos hombres le aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con las siguientes finalidades económicas :

3.4.1 Finalidad económica externa

La finalidad económica externa de una empresa es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

3.4.2 Finalidad económica interna,

Es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas

simultánea mente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes)

3.4.3 Finalidades sociales de la empresa.

3.4.3.1 Finalidad social externa.

Es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

3.4.3.2 Finalidad social interna.

Es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por hombres y para hombres. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir con promisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. En el Portal de RSC de Chile podemos encontrar una enumeración de los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

3.4.4 Beneficios de la responsabilidad social

- ✓ Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- ✓ Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- ✓ Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- ✓ Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.
- ✓ También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- ✓ Rentabilidad de sus negocios o performance financiera: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.
- ✓ Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como lo es el reciclaje, que genera ingresos extras.
- ✓ Acceso al Capital: Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.

3.5. Clasificación de la empresa

Las empresas se pueden clasificar en función de la:

3.5.1 Actividad económica que desarrolla.

Sector Primario: Obtiene sus recursos a partir de la naturaleza son ejemplo de este sector las agro-industrias, empresas las pesquerías y las ganaderas.

Sector secundario: son empresas dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción.

Sector terciario: son aquellas empresas dedicadas a la oferta de servicios y el comercio.

3.5.2 Forma jurídica bajo la cual se constituyen:

Empresas individuales. (formadas por una sola persona)

Empresas societarias: conformadas por varias personas, que a su vez se puede clasificar en :

Sociedad anónima

Sociedad de responsabilidad limitada.

Economía social (cooperativa).

3.5.3 Titularidad del capital

Empresas privadas: El capital es aportado por particulares.

Empresas Públicas: El capital es aportado por el gobierno.

Empresas Mixtas :El capital es aportado por particulares y por el gobierno.

Empresas de autogestión: El capital es aportado por los trabajadores.

3.5.4 La microempresa

La definición exacta de una empresa depende de la legislación de cada país.

En la Unión Europea y por lo tanto en todos los países que la forman, se entiende por "microempresa" a aquellas empresas que tienen, entre otros requisitos, 10 empleados o menos, una facturación menor o igual a 2 millones de euros y un volumen anual de activos igual o inferior a esa cantidad.¹ En algunos lugares también son llamadas **Small Office, Home Office** (Pequeña oficina,

oficina en casa) o SoHo. Empresas mayores, que no cuentan con este modelo de división del trabajo, a menudo son llamadas pequeñas y medianas empresas. (Contreras R., 2006)

3.5.5 Formas de Microempresario

Antes del siglo XIX y durante la revolución industrial, la mayoría de los negocios eran pequeños o establecidos en casa, con sólo algunas excepciones. A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el término SOHO y sus variantes han sido utilizados para agrupar a compañías que basan. (Contreras R., 2006)

Sus modelos en un gran número de pequeños negocios. Las microempresas han sido generadas por emprendedores quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

El trabajador autónomo y la microempresa son los principales (y en ocasiones los únicos) modelos que eligen los emprendedores a la hora de organizarse e intentar alcanzar sus metas y objetivos. Esto se debe principalmente a que, en líneas generales, se cuenta con poca financiación para empezar los proyectos empresariales. Y algo más de todo lo que uno diga porque con esto el microempresario puede tener un mejor acceso a un proyecto con el cual podrá tener una buena idea de negocio. Un ejemplo de la aplicación de SoHo se presenta en empresas desarrolladoras de software que al no poder adaptarse a jornadas de trabajo “normales”, implementan oficinas en casa para los desarrolladores que cumplen ciclos de 36 hasta 48 horas de trabajo.

3.5.6 Ventajas y desventajas

Del modelo de la microempresa son la flexibilidad con la que actúan, tanto a nivel del personal, que suele ser multidisciplinario, como a otros niveles (disponibilidad geográfica, adaptabilidad del producto al mercado, transformación rápida, toma rápida de decisiones, etc.), ventajas que deben aprovechar para poder hacerse con un hueco en el mercado, muchas veces muy competitivo y maduro, al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos, se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.

El principal escollo es la falta de financiación, lo que incurre en muchas ocasiones en no poder marcarse objetivos más altos en un plazo más corto de tiempo y que limita las posibilidades de expansión, tanto tecnológica como geográfica, creándose un círculo vicioso donde la microempresa encuentra problemas de competitividad y se ve obligada en gran número de ocasiones a limitar su mercado al consumo interno (por ejemplo, a nivel local).

3.5.7 Incentivos a la creación de microempresas

Un aspecto muy importante a valorar a la hora de crear o gestionar una microempresa es que existen sistemas de financiación creados especialmente para este tipo de empresas, tanto por parte de Bancos (Créditos con condiciones especiales) como por parte del Gobierno (Subvenciones), de las que la microempresa se puede beneficiar en mayor medida si los propietarios entran dentro del perfil de joven emprendedor (en general menor de 35 años).

En muchos países existe una posibilidad económica llamada capital riesgo que sirve para financiar, a menudo con grandes recursos, empresas que empiezan a funcionar o que disponen, incluso a nivel teórico, de ideas o tecnologías con un futuro prometedor y donde se esperan que grandes beneficios reviertan a medio plazo en los inversores de la sociedad de capital riesgo, además de a las personas que forman la empresa. Normalmente se debe ceder un número significativo de acciones de la empresa, sin llegar a perder el control de la misma, a cambio de este sistema de financiación. Muchas han crecido y prosperado con este procedimiento.

Existen también instituciones dedicadas al apoyo de los emprendedores de escasos recursos. El ejemplo más famoso es el Banco de los pobres de Bangladesh. En México, JEMAC, apoya con asesoría y financiamiento a jóvenes emprendedores. En Ecuador FEPP y CESA dedican parte de sus esfuerzos a fomentar la creación y consolidación de microempresas rurales, familiares y grupales.

3.6 Definición de Competitividad

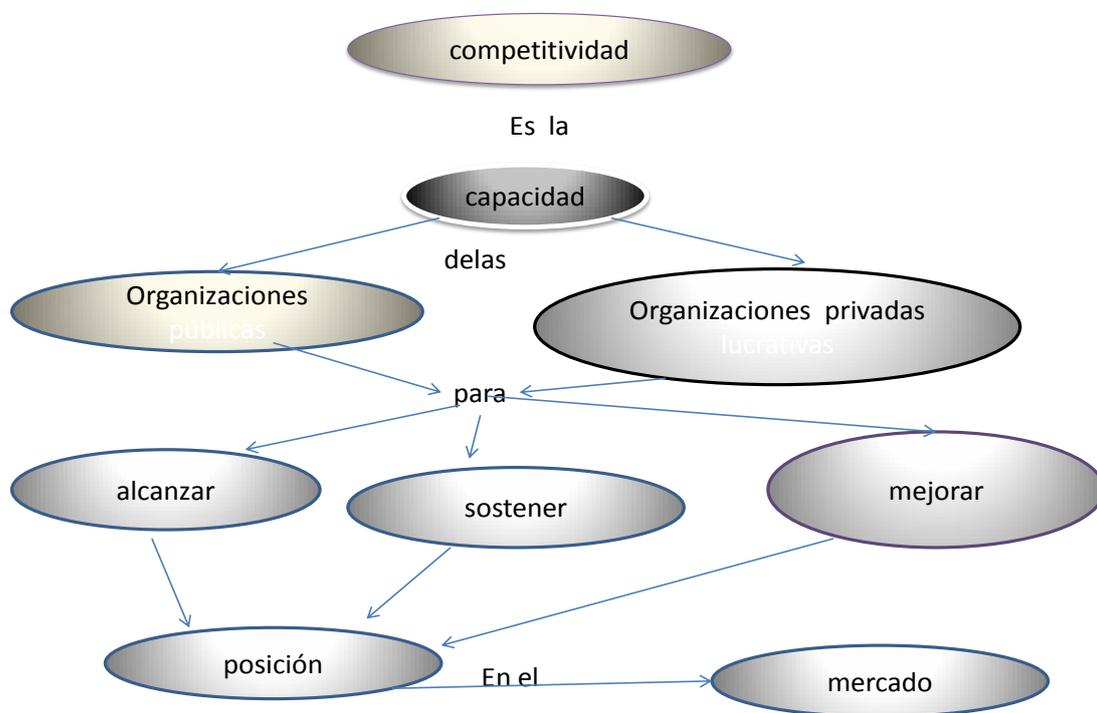


Figura No.1 Definición de Competitividad (elaboración propia)

3.6 Definición de Competitividad

En su acepción más antigua y común, el término competitividad se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con los de otros países. Un país no es competitivo si los precios de sus bienesterminados, o los costos de los salarios e insumos que inciden sobre ellos, son demasiado elevados con relación a los de los países competidores. **National Bureau of Economic Research Cambridge, Massachusetts**

3.6.1 Definiciones alternativas de competitividad.

La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita. (Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial, 1996)

“La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”.

“La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.”

3.6.2 Ventaja Competitiva.

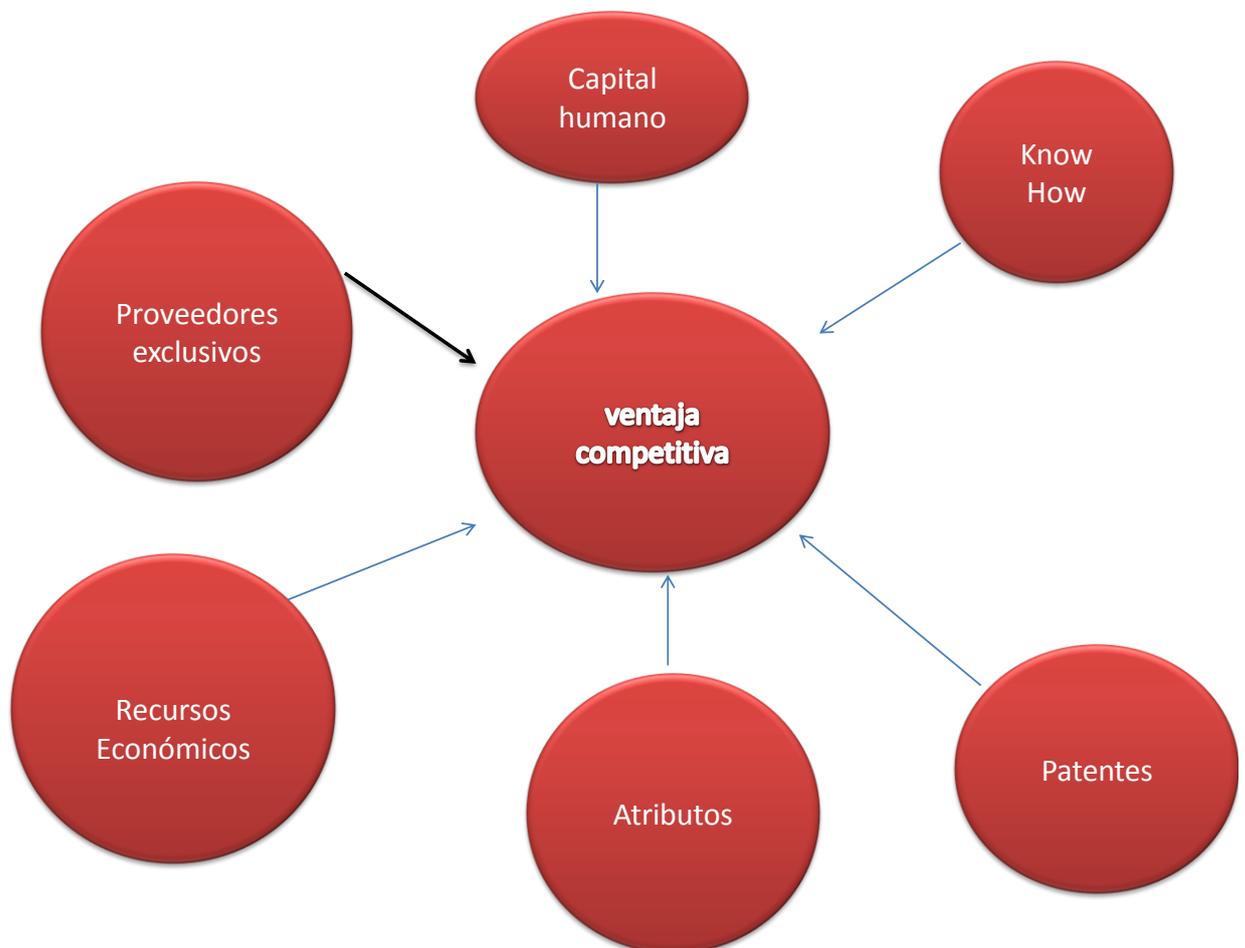


Figura no. 2 componentes de la ventaja competitiva (elaboración propia)

3.6.2.1 La competitividad y la estrategia empresarial

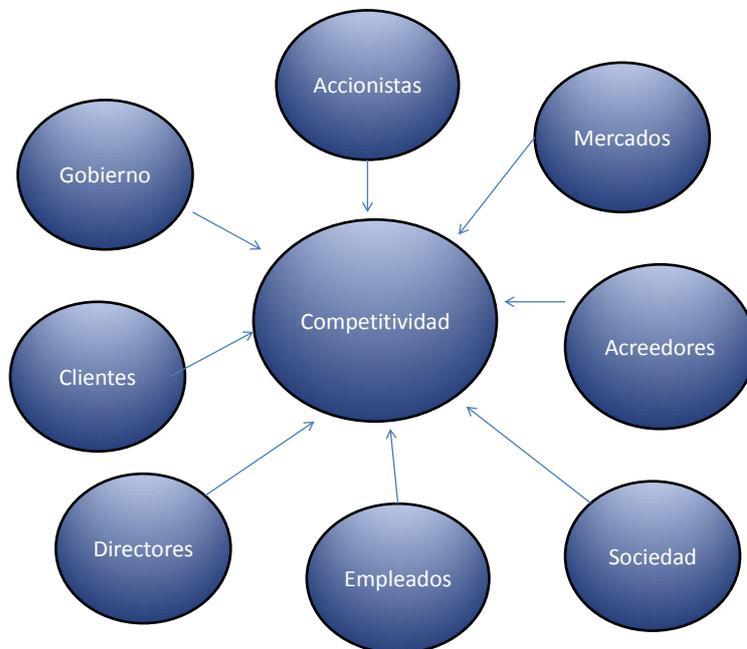


Figura No. 3 factores de la competitividad (elaboración propia)

3.6.3 Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovadora del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. (Gómez Mena 2005)

3.6.3.1 Calidad

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que

la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

3.6.3.1.1 Definiciones formales

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- Definición de la norma ISO 9000: “*Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”.
- Según **Luis Andres Arnauda Sequera** Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".
- Real Academia de la Lengua Española: “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

3.6.3.1.2 Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. **Dimensión técnica:** engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.

2. **Dimensión humana:** cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. **Dimensión económica:** intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

3.6.3.1.3 Parámetros de la calidad

- **Calidad de diseño:** es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- **Calidad de conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **Calidad de uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- **El cliente es el nuevo objetivo:** las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

3.7 Ventaja competitiva

En marketing y dirección estratégica, la **ventaja competitiva** es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una **ventaja competitiva** debe ser:

1. Única.
2. Posible de mantener.
3. Netamente superior a la competencia.
4. Aplicable a variadas situaciones del mercado.

Ejemplos de las características de una compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- Orientación al cliente.
- Calidad superior del producto.
- Contratos de distribución de largo período.
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía.
- Ser el productor de bienes y servicios de menor costo, ofrecer un producto diferenciado o aplicar cualquiera de las dos estrategias anteriores en un segmento de mercado específico.
- Posesión de patentes y copyright.
- monopolio protegido por el gobierno.
- Equipo profesional altamente cualificado.

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy extensa. Sin embargo, hay quien opina que en un -mercado tan cambiante- no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios.

3.8 Cadena de valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

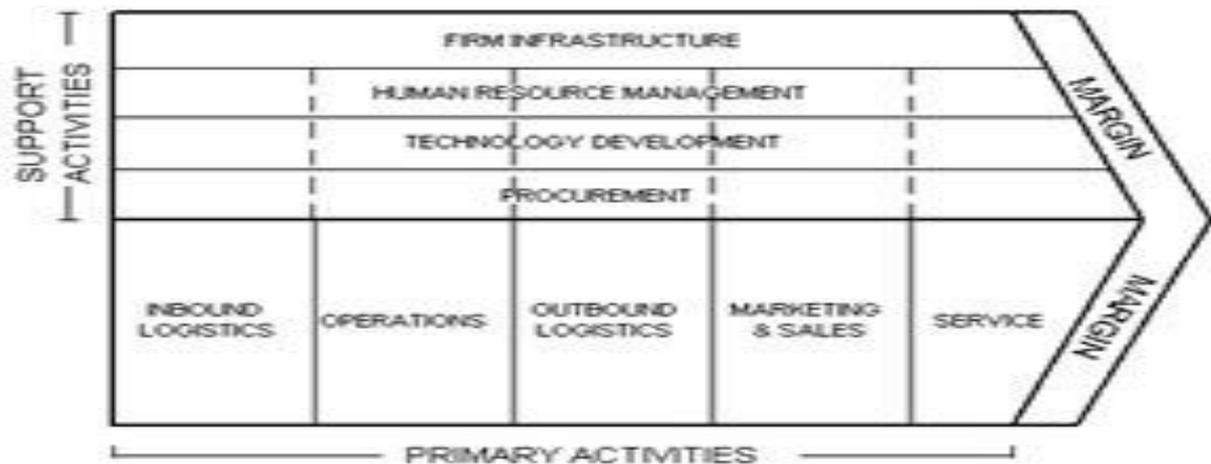


Figura No. 4 Cadena de valor

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Alexander Borja. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor. (Cedillo, M.G., Sánchez, J., Sánchez. C. (2006).)

3.9 Plan de negocios

Los planes de negocio tienen tres finalidades. La primera es planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad.

La segunda es justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos. Y la tercera establecer sus objetivos e hitos de desarrollo. (cynertia consulting,2012)

Al desarrollar un plan de negocios es menester considerar los siguientes aspectos:

- Analizar la industria y el mercado.
- Definir las acciones, recursos y organización necesarios.
- Anticipar y prevenir los obstáculos y riesgos.
- Establecer objetivos para evaluar el progreso del proyecto.

3.9.1 Un plan de negocios es útil por que :

- Sirve para conseguir fondos, ya se trate de capital procedente de inversores, de créditos de entidades financieras o de subvenciones, créditos blandos o inversiones por parte de entidades públicas de promoción económica.
- Sirven para convencer de las virtudes del proyecto a los posibles inversionistas.
- Simular el impacto financiero de las acciones y recursos utilizados para valorar la viabilidad de la empresa.

Cuando el plan de negocio sirve para captar recursos, se convierte en un compromiso respecto al cual los inversores y acreedores del proyecto comprometerán los fondos y evaluarán al propio proyecto. Además, se convierte en un punto de referencia para las valoraciones de la empresa y las negociaciones para la entrada en el capital.

El plan de negocio no sólo comunica con detalle cómo el promotor piensa actuar para aprovechar la oportunidad. También refleja su nivel de comprensión del mercado, las operaciones, las necesidades de recursos y los retos, además de la calidad de su pensamiento y su creatividad.

3.9.2 Criterios de evaluación de los planes de negocio

Los criterios que buscan los inversores en los nuevos proyectos son aquellos que contrarrestan los riesgos anteriores. La lista de elementos valorados es muy amplia pero, a modo de resumen, los más importantes se refieren a la personalidad y experiencia del empresario, las características del producto y mercado, y los aspectos financieros .Las empresas de capital riesgo valoran especialmente la personalidad, experiencia y capacidad del equipo

emprendedor. Macmillan, I. C., Siegel, R. y Narasimha, P. N. S.: *“Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals”*, (1985)

Buscan un equipo compenetrado y que disponga de habilidades en las funciones empresariales necesarias para que el proyecto salga adelante: experiencia comercial y marketing, en administración y finanzas, y en operaciones e I+D.

Este equipo debe tener una reputación por los resultados obtenidos en su trayectoria anterior y una experiencia relevante, a ser posible en el sector. La experiencia sectorial proporciona un buen conocimiento de los obstáculos y requisito operativos y comerciales del negocio así como de las deficiencias y oportunidades en el mercado. Los inversores valoran que el proyecto esté conectado con las necesidades de los clientes, especialmente que partan de sus problemas. Los proyectos basados en ofrecer soluciones sobredimensionadas a problemas poco importantes o con una diferenciación irrelevante están abocados al fracaso.

Una alta rentabilidad en un mercado con un alto crecimiento resulta muy atractivo a los inversores, dado que es más fácil penetrar en un mercado en ampliación que en uno estable.

Finalmente los inversores valoran enormemente la claridad y el realismo. Se requiere que el plan de negocio sea sencillo y preciso explicando el proyecto. Un emprendedor que sea confuso explicando su proyecto, es posible que no tenga claro el modelo de negocio o la prioridad con la que hay que ir desarrollando sus diferentes posibilidades.

Por otro lado, los inversores buscan planes realistas. Nada genera más sospechas sobre la capacidad y motivaciones de los promotores que los planes de negocio con enormes necesidades de fondos que tienen previsiones de ventas y beneficios excepcionalmente altos.

3.9.3 Contenido y alcance del plan de negocio

El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos del funcionamiento planificado de la nueva iniciativa.

El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto. Algunas de las secciones pueden, incluso, desaparecer.

Así, un plan que exija pocos recursos para su despliegue puede permitirse el lujo de ser más sintético que uno que requiera grandes inversiones.

Asimismo, un documento dirigido a captar inversiones externas deberá ser más exhaustivo que uno que tan sólo desee ordenar el pensamiento sobre una oportunidad.

Por otro lado, la familiaridad con el sector que tengan los receptores del plan también determina su amplitud. Un inversor conocedor del sector dará por sentados determinados aspectos que será necesario aclarar a inversores sin esa experiencia.

Finalmente, los proyectos que presenten productos o servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar unas explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva.

| Sección | Detalle |
|--|--|
| 1.- resumen | resumen ejecutivo del proyecto |
| 2.-datos de la compañía | a) Antecedentes y justificación del proyecto b) Equipo promotor c) Estado Actual |
| 3.-Actividad de la compañía y producto | a) Descripción del producto o servicio b) Modelo de negocio c) Competencia d) Cronograma |
| 4.- Análisis del sector y estrategia | a) Definición del mercado. Datos de interés b) Competidores c) Clientes d) Matriz dafo e) Estrategia propuesta |
| 5)Plan de Mercadotecnia | a) Estrategia de mercadotecnia b) Proposición de valor del producto o servicio c) Política de precios d) Pronóstico de ventas. e) Canales de distribución. |

| | |
|----------------------------|--|
| | f) Plan de comunicación g) Plan comercial |
| 6)Operaciones y Tecnología | a) Estrategia de operaciones b) Desarrollo de productos I) Funcionalidades y arquitectura II Mapa de desarrollo III) Costos de desarrollo c) Plan de operaciones I) Mapa de procesos II) Plan de Producción III) Recursos operativos (descripción) IV) Previsiones V) Recursos tecnológicos VI) Costos operativos VII) Proveedores VIII)Plan de calidad |

Tabla No.6 Componentes de un plan de negocios.

El IPN define al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

El plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. El plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

3.9.4 Beneficios de un plan de negocios

Los beneficios que se obtienen de tener un plan de negocios escrito son:

- ❖ Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios.
- ❖ Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- ❖ Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito
- ❖ Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- ❖ Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- ❖ Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- ❖ Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones
- ❖ Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resulta dos parciales.
- ❖ Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

3.9.6 Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones:

- I. Portada
- II. Tabla de contenido
- III. Resumen ejecutivo
- IV. Análisis FODA
- V. Descripción de la empresa
- VI. Análisis de mercado
- VII. Operaciones
- VIII. Organización y dirección

IX. Análisis financiero.

X. Anexos

3.9.6.1 Portada

La portada deberá ser titulada “Plan de Negocios”, “Propuesta Comercial”, o “Propuesta Financiera.” Debe identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico).

3.9.6.2 Tabla de contenido

Todo plan de negocios deberá llevar una tabla de contenido o índice donde se indiquen los temas incluidos en el plan. No olvide numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

3.9.6.3 Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación y debe invitar al ejecutivo bancario o inversionista a leer el resto del documento.

3.9.6.4 Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

3.9.6.5 Descripción de la empresa

Contiene la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre como llego al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto.

Información sobre la empresa Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el (los) mercado(s) objetivo. Otros puntos a cubrir son los siguientes:

- Señale los datos generales de la empresa como el nombre de la empresa, la dirección, teléfono, mail, etc.
- Presente una breve historia de la compañía, explicando cuando y como empezó su negocio. Es importante que incluya datos históricos de ventas, ganancias, unidades producidas y vendidas, número de empleados y otros hechos importantes del negocio.
- Describir claramente de que se trata su negocio, que tipo de negocio es, por ejemplo si es mayoreo, menudeo, manufactura o servicios, etc. .Explique cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Señale quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen
- Describa los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Mencione sus planes a futuro.

3.9.6.6. Análisis de mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.

- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

3.9.6.7 Operaciones

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

3.9.6.8 Organización y dirección

En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional ya los miembros clave del equipo directivo. Es necesario demostrar con claridad que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo.

Este es uno de los factores más importantes del proyecto, si consideramos que se atribuyen las causas de cierre del setenta y cinco por ciento de los negocios a la falta de un buen manejo y dirección.

Además de que en algunos casos, como el de Instituciones de capital de riesgo, solo leerán el resto del proyecto si existe un equipo gerencial fuerte y especializado. Esto es esencial cuando se busca cantidades fuertes de dinero.

3.9.6.9 Análisis financiero

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de sus inversionistas. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en

un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber qué se hará con el dinero y cuando vera ganancias del negocio. El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocios así que no trate de inventar su propio método y forma de presentación de los estados financieros. Los reportes financieros que debe presentar son los siguientes:

3.9.6.10· Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

3.9.6.11· Estado de Flujo de Efectivo

Este documento muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

3.9.6.12 · Estado de Hoja de Balanza (Balance General)

Es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

3.9.6.13. Análisis del punto de equilibrio

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Se recomienda presentar la información en gráficos.

Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras.

Para proyectos y empresas comenzando, la mejor manera de analizar el proyecto es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente como interactúan y su efecto en las ganancias. Estas variables son:

3.9.6.14. Costos Fijos

Los costos principales que se incurrirán sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa ,etc.

3.9.6.15. Costos Variables

Estos son los costos directamente relacionados con volúmenes de ventas, por ejemplo en el caso de producir una computadora, cada computadora tendrá un costo de producción y si vende 10 computadoras, tendrá que pagar 10 tantos de producción.

3.9.6.16. Precio de Ventas

Es el precio al que esperas vender su producto.

3.9.6.17 Volumen de Venta

Es el número de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos.

Tiene que asegurarse de que las cantidades de recursos que solicita son viables y que pueden generar un buen retorno de ganancia al inversionista. Necesita

revisar múltiples veces sus proyecciones, regresando y adelantándose hasta que esté de acuerdo con las implicaciones financieras y del financiamiento.

El dinero en efectivo es la sangre que le permite a un negocio sobrevivir. El ritmo al que su negocio consume dinero será la base para determinar sus requerimientos adicionales en caso de tener atrasos.

¿Cuánto efectivo consume al mes el negocio? Los reportes financieros por lo general?, ¿Cubrirán los primeros tres años.?

Sin embargo un punto importante a considerar es que entre más a futuro sean las proyecciones, es menos factible que estas sean correctas, y el utilizar totales por año son solo una herramienta para mostrar al inversionista el potencial nivel de crecimiento

3.9.6.18 Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte al contenido del plan de negocios.

En lo posible, conviene evitar una gran cantidad de información en los anexos, a menos que sea indispensable. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí.

Sin embargo, a veces resulta oportuno agregar información para quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

Se recomienda anexar la siguiente información de ser necesaria:

- Informes de auditorías.
- Contratos.
- Currículums vital del equipo gerencial (si son extensos).
- Folletos o catálogos de muestra.
- Planos de planta
- Detalles del proceso de manufactura y maquinaria.
- Otros documentos importantes.

3.10 Productividad

3.10.1 Importancia De La Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

(Bain, 1982) en su acepción más sencilla productividad se define como una razón Aritmética expresada de la siguiente manera:

$$\frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}} = \text{productividad}$$

$$\frac{\text{producción total}}{\text{insumo total}} = \text{productividad}$$

$$\frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales consumidos}} = \text{productividad}$$

$$\frac{\text{efectividad}}{\text{eficacia}} = \text{productividad}$$

En términos llanos podríamos definir productividad como hacer más con menos, Pero esto sería una simplificación grosera.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del Lugar de trabajo.

Productividad es la combinación de los diferentes elementos de La empresa, para obtener el resultado óptimo. (Acosta 2012)

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. (Casanova, Fernando,2008)

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

$$\frac{\text{producción}}{\text{insumos}} = \text{productividad}$$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

3.10.2 Diagrama de las interrelaciones entre los factores que intervienen en la productividad

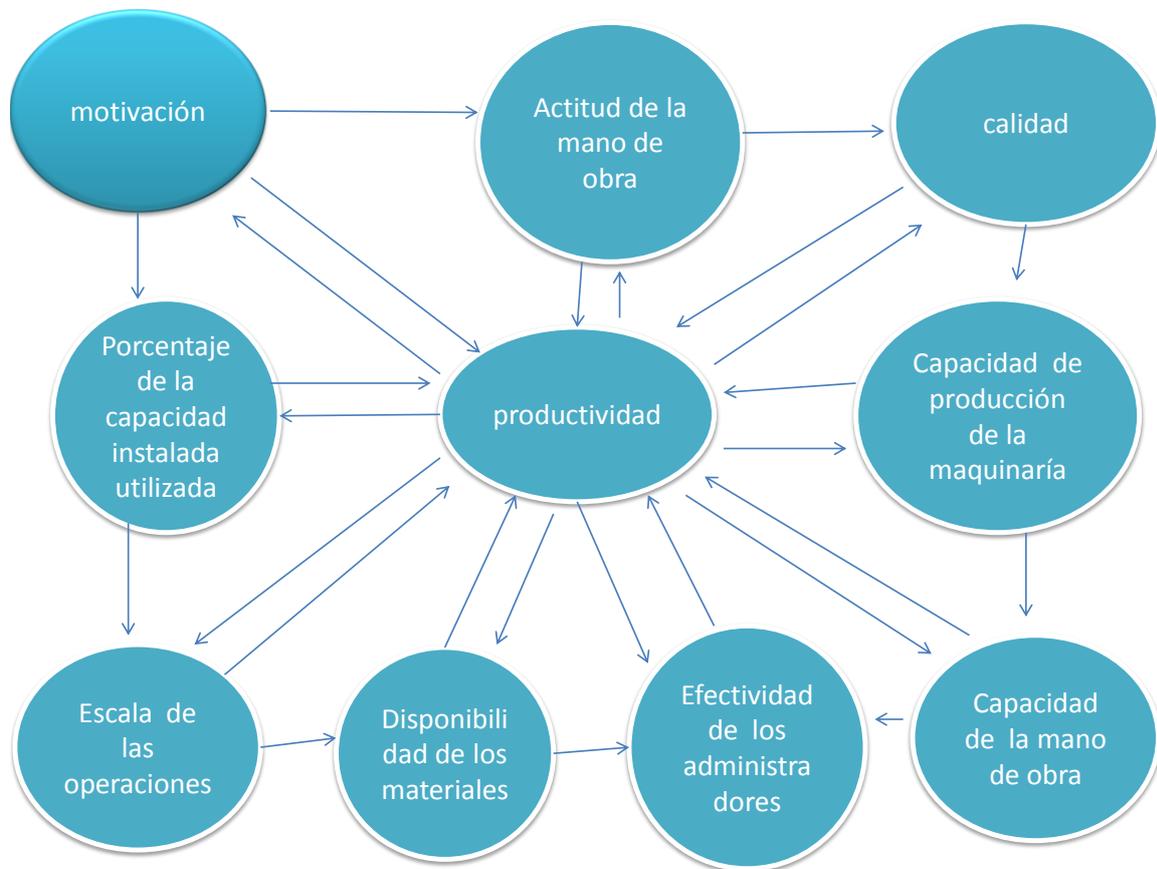


Figura No. 5 componentes de la productividad (creación propia)

3.10.3 A quién afecta la productividad

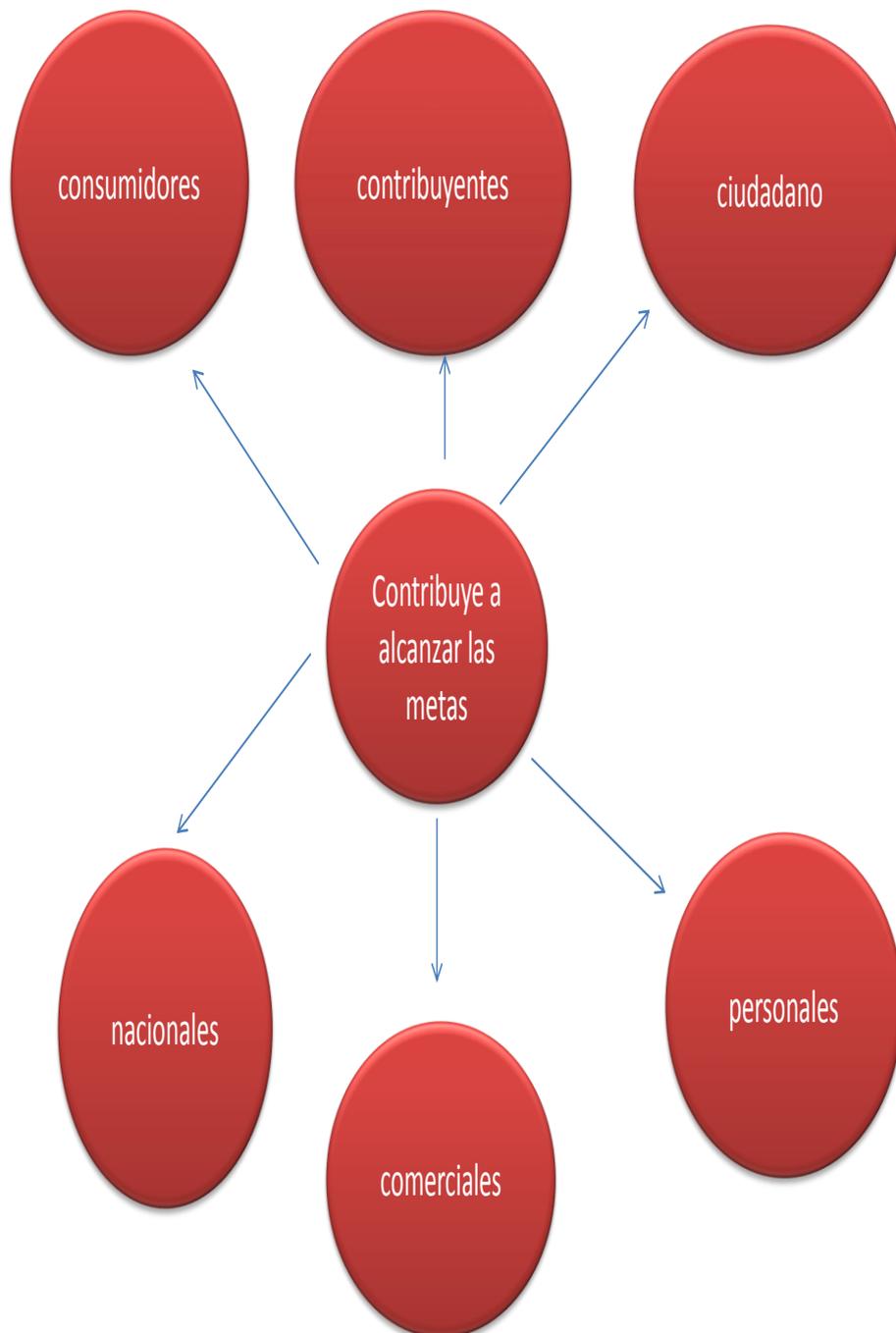


Figura No. 6 efectos de la productividad (creación propia)

3.10.4 Medición de la productividad

Un paso fundamental para mejorar la productividad en cualquier organización es diseñar mediciones significativas, para tener un referente que le permita reflexionar sobre su quehacer.

Los resultados de tal mediciones le servirán a la empresa para identificar por ejemplo:

- a) Si los recursos de toda índoles se utilizan adecuadamente
- b) Si los recursos se están despilfarrando.
- c) Le sirve a la empresa toda para saber si están avanzando o se esta retrocediendo.
- d) Para saber con toda precisión la magnitud del avance o del retroceso.
- e) Sirve para contrastar los nuevos programas y sistemas versus los sistemas programas clásicos.

Pero cuidado es fundamental comprender en toda su complejidad el concepto de medición y no perder nunca de vista que en una medida intervienen factores que quizá no sean evidentes,(Bain 1982) nos advierte sobre algunos riesgos, a saber:

- 1.- Las mediciones tienden a ser muy amplias
- 2.- Las medidas se han de centrar en las actividades, no en los resultados.
- 3.-Si los insumos se simplifican demasiado y se excluyen factores importantes, se pone en riesgo la validez de las mediciones.
- 4.-Las Organizaciones vacilan en proporcionar los recursos necesarios para realizar las mediciones.
- 5.-Los procesos de trabajo son complicados y difíciles de separar y medir.
- 6.-El sistema de medición fomenta las ganancias a corto plazo en perjuicio de los resultado a largo plazo.
- 7.-El sistema de Medición no logra delinear las responsabilidades o las recalca en una forma destructiva.
- 8.-La integridad del sistema de medición se pone en peligro
- 9.-El sistema de medición recalca ciertas facetas del desempeño de la

organización a expensas de otras.

3.10.4.1 Criterios de validez

Un paso importante para mejorar la productividad en cualquier operación consiste en idear e implementar mediciones significativas, para que la medición sea relevante y arroje información útil se deben seguir algunos criterios a saber:

- 1.-Validez: Refleja con precisión los cambios en la productividad.
- 2.-Totalidad: Toma en cuenta todos los componentes.
- 3.-Comparabilidad:Permite la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.
- 4.-Exclusividad: Toma en cuenta y mide por separado la productividad de todas las actividades.
- 5.- Oportunidad: Asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente oportunidad para que puedan tomarse las acciones correctivas en cuanto surgen los problemas.
- 6.- Efectividad en costos: consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos continuos de la organización.

3.10.4.2. Como se mide la productividad

Existen diferentes metodologías para medir la productividad, las cuales tienen propósitos específicos que son de utilidad en diversos casos. Sin embargo, para efectos de comparaciones efectivas entre empresas, regiones, cadenas o sectores se requiere una metodología homologada (CPC y OITE, 2002). Es de destacar que la productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así pues, en el siglo pasado se definieron, a grandes rasgos, dos etapas: una en la que los autores se preocuparon principalmente por desarrollar teóricamente el concepto, analizando cuáles son los factores determinantes (incorporándolos o desglosándolos); y la segunda, en la que la investigación se centro, fundamentalmente, en afinar los métodos de medición.

De acuerdo con Botero (2006), la literatura sobre medición de productividad y eficiencia puede agruparse en dos grandes vertientes: de una parte, la que se relaciona con las medidas de eficiencia, que se remontan a Farrell (1957); la otra, las que abordan la variación en la productividad total de los factores (PTF), que remiten principalmente a Solow (1957).

El análisis de eficiencia fue abordado por Farell (1957) a partir de dos conceptos eficiencia técnica y eficiencia asignada. La primera mide la producción de una firma en relación a la frontera de posibilidades de producción; en tanto que la segunda determina la relación entre diversas combinaciones de insumos para alcanzar un nivel de producción, dado su costo relativo. Las definiciones de eficiencia de Farell han dado lugar a técnicas de medición aplicables a unidades productivas individuales, que a su vez, pueden clasificarse en cuatro grandes categorías (Pollit, 1994): técnicas de programación no paramétrica (Análisis Envolverte de Datos); técnicas de programación paramétrica; técnicas estadísticas deterministas; y métodos de fronteras estocásticas.

Entre los métodos para la medición de la productividad, destacan:

Índices:

- Productividad total, productividad parcial
- Arreglos de factor, multifactoriales.

Funciones:

- Funciones de producción
- Funciones de Cobb- Douglas.
- Razones:
- Razones financieras, valor agregado
- Posicionamiento financiero.
- Modelos de fronteras:
- Análisis envolvente de datos (DEA).
- Malmquist

3.4.2.1 Modelo de Frontera

En este modelo lo que se pretende es crear el ambiente de competitividad incorporando a empresas del mismo ramo para comparar a todas ellas entre sí, y tener una imagen real de la productividad y competitividad de la misma.

La técnica de frontera, como su nombre lo indica, genera una superficie o frontera en un espacio que tiene como ejes a los recursos o factores del sistema productivo, y a los productos o servicios que genera como ejes adicionales. Lo más común es considerar al total de insumos y productos, agregados en los siguientes rubros:

Entradas:

Capital primer eje

Labor segundo eje

Materiales y suministros tercer eje

Insumos intermedios cuarto eje

Salidas:

Total de ventas o cantidad de los productos o servicios generados quinto eje
valor agregado

Los insumos intermedios toman en cuenta todos aquellos recursos que no se clasifican claramente en ninguno de los tres primeros aspectos, tales como; servicios médicos y legales, mantenimiento externo para el equipo, asesoría externa, etcétera.

Los materiales y suministros se consideran como la variación de inventarios que se registro durante el periodo en el cual se analizó la productividad; esto es bajo la hipótesis de que todas las compras necesarias entran en el almacén registrándose para su posterior distribución al proceso productivo.

Así se tiene un espacio de dimensión cinco, uno para cada uno de los conceptos señalados anteriormente.

La técnica de frontera se construye en forma segmentada con cada uno de los datos o empresas que se analizan, de manera tal que el análisis es puntual y la frontera y demás atributos se construyen a través de cada dato y no en sentido inverso.

La base fundamental de ésta técnica consiste en generar un espacio que

tiene como ejes las entradas o insumos del proceso productivo (x_i) y a las salidas o productos (y_i). de esta manera, cada reporte o balance de una empresa en el cual se tienen ambos datos (salidas y entradas) proporciona un punto en dicho espacio al cual se le denotará como T; y se le llama el conjunto de posibilidades de producción.

Dicho espacio puede ser generado con diversos datos de una misma industria en diferentes tiempos, con lo cual se medirá su productividad respecto de sí mismo, o bien se pueden obtener datos de diferentes empresas de un mismo ramo industrial nacional o internacional, con lo cual se generará una frontera nacional o internacional contra la cual se medirá la eficiencia de cualquier dato local. Aquellos con una productividad o eficiencia del 100 % formarán la frontera contra la cual se medirá cualquier otro dato.

Por lo tanto, a medida que un punto del espacio se aleja de ella será más ineficiente y por el contrario, entre más cercano este será más productivo.

Para la determinación de las productividades y tasas marginales de sustitución, así como la economía de escala, la técnica construye un hiperplano que es tangente al conjunto de posibilidades de producción T, y a partir de éste se obtiene la información requerida.

Éste es en esencia el método de frontera, el cual también puede proporcionar las economías de escala; el TEMP o tamaño de escala más productivo, como aquel que maximiza las salidas o producción y a la vez minimiza los insumos requeridos para ello. Genera también las productividades marginales o variaciones de la salida respecto de cambios en la entrada y finalmente las tasas marginales o variaciones de la salida respecto de cambios en la entrada y finalmente las tasas marginales de sustitución entre entradas.

3.10.4.2 Resultados del modelo de frontera

Entre los principales resultados de este modelo, vale mencionar (Mercado y Col. 1998):

a. Productividad de entrada

La distancia horizontal de un punto en particular a la frontera, representa el grado de ineficiencia o mal uso de los recursos de dicha empresa. Significa lo

que se podría ahorrar en insumos y aun mantener el mismo nivel de producto terminado.

En otras palabras, a medida que una empresa se aleja horizontalmente de la frontera, su productividad de entrada será menor; esto es, dicho de otra manera, la empresa estará consumiendo una mayor cantidad de insumos para producir la misma salida. Esto sucede cuando la empresa genera mucho desperdicio o existe exceso de retrabajos o lotes de desecho. Un concienzudo análisis a su organización y técnicas de producción será necesario para corregir este problema y reducir la distancia horizontal que tiene la empresa de la frontera eficiente.

b. Productividad de salida

De manera similar a la interpretación de la eficiencia o productividad de entrada, se tiene el concepto de productividad de salida.

Esta representa la cantidad de salidas o productos que la empresa podría incrementar consumiendo los mismos recursos actuales.

Una estrategia de maximización de salidas usando la misma cantidad de insumos sería la indicada cuando no es factible obtener mayor cantidad de recursos para la compra de insumos, pero existe un mercado no saturado al cual es posible incrementar la oferta. El énfasis sería ahora optimizar los programas de mercadotecnia y servicios hacia el consumidor, a fin de incrementar las ventas y disminuir los volúmenes de inventario. Colateralmente deberán desarrollarse programas específicos para evitar piezas de retrabado o de desperdicio, a la vez que los lotes rechazados, monitoreando los puntos clave en las líneas de producción.

c. Tamaño de escala más productivo (TEMP)

Ésta es otra característica del método de frontera y representa la posición en el espacio de posibilidades de producción en el cual es más conveniente que se sitúe la empresa, ya que en tal situación estará minimizando los recursos o insumos y maximizando las salidas que genera. En dicha posición la empresa trabaja con una economía de escala creciente, o sea que produce más salidas que los recursos o insumos que requiere. El modelo determina, para cada empresa de la base de datos, cuál debería ser su posición si se desea que opere

bajo estas características.

d. Eficiencia global

La eficiencia técnica y de escala, conocida como eficiencia global, se determina de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia global} = MN/MA$$

Con este cociente se comparan los insumos actuales que está requiriendo la empresa, con aquella empresa hipotética generada con una frontera hipotética, línea que va del origen, es tangente al conjunto de posibilidades de producción y toca la frontera eficiente, que asume que el conjunto de empresas labora con una economía de escala constante.

e. Eficiencia técnica.

La eficiencia técnica está dada por la siguiente ecuación:

$$\text{Eficiencia técnica} = MB/MA$$

Esta eficiencia, compara a la empresa con aquella situada en la frontera eficiente. Aquí se ve la situación actual de la empresa contra aquella que tendría si estuviera en la frontera eficiente minimizando los insumos que utiliza y trabajando en un ambiente en el cual se admiten deseconomías.

f. Eficiencia de escala

La eficiencia de escala se define por:

$$\text{Eficiencia de escala} = MN/MB$$

Este valor representa qué tan alejada está la frontera eficiente (con deseconomías factibles), de aquella hipotética formada (empresas laborando con una economía de escala constante).

g. Economías de escala.

Con el uso de la técnica de frontera es relativamente simple determinar si la economía de escala bajo la cual está funcionando una empresa es creciente, constante o decreciente para puntos que yacen en la frontera. Recuérdese que una economía de escala mide la proporción en que varían las salidas al variar los insumos. Esta economía de escala se obtiene generando un hiperplano tangente a la proyección en la frontera del punto de interés y observando su intersección con el eje de las salidas. Si la intersección es positiva (arriba del origen) se dice que la empresa funciona con una economía de escala

decreciente; si pasa por el origen entonces es constante y, finalmente, si intercepta en la parte negativa, se dice que la economía de escala es creciente.

h. Tasas marginales.

Aun cuando el modelo permite evaluar los cambios en la salida o producto terminado cuando se producen variaciones en los insumos y las tasas de sustitución entre insumos, en la práctica se observan valores muy pequeños para cada una de las tasas de sustitución, haciendo difícil o poco útil su interpretación económica.

3.10.4.3. Análisis Envolvente de Datos

Partiendo de las ideas de Farrell (1957) y, Charnes, Cooper y Rhodes (1978), se desarrolló el Análisis Envolvente de Datos (DEA), el cual busca establecer qué organizaciones de la muestra determinan la superficie envolvente o frontera de producción eficiente. El interés por el análisis de las fronteras de eficiencia económica, ha crecido rápidamente durante los últimos tiempos. Existiendo numerosas metodologías y aplicaciones con referencia a la medición de la efectividad.

En los últimos años, el Análisis Envolvente de Datos se ha convertido en el método de *Benchmarking* muy utilizado por las empresas. La principal ventaja de DEA consiste en que no está basado en el conocimiento de la función de producción. Corresponde a un método no paramétrico, permitiendo así modelos más ricos y no dependientes del conocimiento de los precios de los factores de producción. DEA encuentra el conjunto de empresas eficientes a partir de las cuales, mediante combinaciones lineales, obtiene la envolvente o frontera. Esto representa una ventaja por su mayor flexibilidad, aunque para muchos su inconveniente fundamental radica en la falta de propiedades estadísticas de los resultados obtenidos con la programación lineal. Sin embargo, a su favor está la factibilidad de incorporar las economías de escala en el análisis; ventaja importante que justifica su elección (Raffo y Ruiz 2005).

El método DEA consiste en medir la eficiencia de forma radial. Es decir, se considera que la productividad se incrementa en un cierto volumen sólo si se incrementan todos los productos simultáneamente en ese mismo volumen sin

consumir más insumos, o, alternativamente, que se produce un ahorro de una parte de los recursos sólo si todos los insumos se reducen en esa misma medida sin reducir la producción. En la práctica, para comprobar si se han producido mejoras en productividad se compara cada unidad productiva con la frontera de producción formada por las unidades para las que se observa mejor comportamiento. La figura N° 01 ilustra la aplicación del modelo CCR al caso de un único insumo (X) y un único producto (Y), de modo que cada punto representa los valores correspondientes a una sola unidad productiva.

En la gráfica anterior, la unidad 2 (definida por la intersección de Y_2 y X_2) es la única eficiente, ya que presenta la razón menor entre insumos y productos, definiendo, por tanto, la frontera eficiente con la que se van a comparar las otras dos unidades. Así, si la productividad de las otras dos unidades fuese igual a la de la unidad 2, mantendrían sus niveles de producto, Y_2 e Y_3 , con unos insumos respectivos de X_1^e y X_3^e , menores que los observados (X_1 y X_3), por lo que los índices de eficiencia serán X_1^e/X_1 y X_3^e/X_3 . El índice de eficiencia toma un valor unitario para las unidades eficientes (en el ejemplo, la unidad 2) y tiende a cero a medida que éstas son menos eficientes.

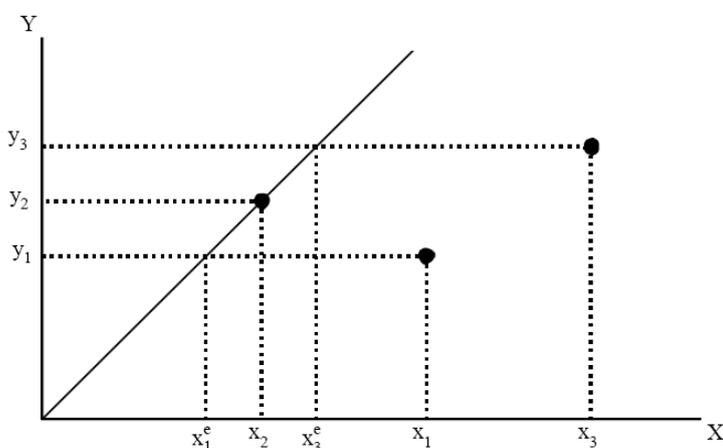


Figura No. 7 método DEA

La información proporcionada por el método DEA es de carácter estático y, obviamente, en los estudios históricos resulta fundamental ofrecer un análisis temporal.

3.10.4.4. Índice de Productividad de Malmquist

Desarrollaron un índice multilateral que es útil para medir la productividad total de los factores con datos a nivel de firma el cual denominaron el Índice de Productividad de Malmquist. El índice es construido como la diferencia entre el logaritmo del producto de la empresa y la suma ponderada, por la participación en los beneficios, de los insumos de la empresa. Para garantizar una comparación coherente entre las observaciones para firmas diferentes, el producto y los insumos se expresan como desviaciones de un punto único de referencia. Caves, Christensen y Diewert (1982)

De acuerdo a la ecuación siguiente, el índice de productividad de un período respecto a otro puede medirse como:

$$PTF_t = (y_t / y_{t-1}) / (x_t / x_{t-1})$$

Si la función de producción tiene un bien y varios insumos, sólo el numerador es directamente observable. El denominador, en cambio, debe ser calculado a partir de la agregación de insumos.

Considérese, por ejemplo, el caso en el que hay dos insumos y un producto, y la función de producción $Y = A_t f(X_1, X_2)$, que se ilustra en la figura 3, en la que se representan dos niveles (f_0, f_1) de una función de producción para un producto (y) y dos insumos (el vector x). El equilibrio en el primer caso se da en el punto x_0 , en tanto que x_1 es el equilibrio final. Una primera medida de la variación de los insumos es “ t_0 ”, el factor por el cual hay que dividir los insumos empleados en “1”, para que con la función de producción inicial se obtenga y_0 . Una segunda medida es “ t_1 ”, el factor por el que hay que multiplicar los insumos empleados en “0”, para obtener y_1 con la función producción final. El índice tipo Malmquist de variación de los insumos se define como la media geométrica de “ t_0 ” y “ t_1 ”. Más específicamente, y para el caso de n insumos, deben calcularse los valores “ t_0 ” y “ t_1 ” tales que (Botero, 2006):

$$y_{t-1} = f_{t-1}(x_{1t} / t_0, x_{2t} / t_0, \dots, x_{nt} / t_0)$$
$$y_t = f_t(t_1 \cdot x_{1,t-1}, t_1 \cdot x_{2,t-1}, \dots, t_1 \cdot x_{n,t-1})$$

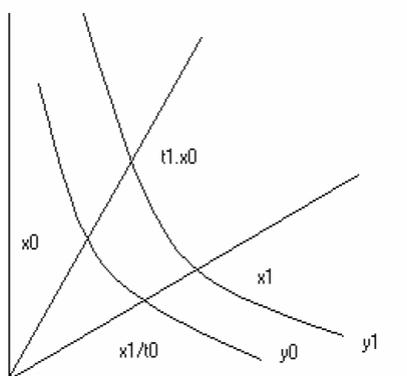
Y el índice tipo Malmquist de variación de los insumos es:

$$M(y_t, x_t, y_{t-1}, x_{t-1}) = (t_0 t_1)^{1/2}$$

Es de anotar que el cálculo de índices tipo Malmquist implica la estimación previa de la función de producción.

Con la información de este índice, puede calcularse una nueva medida de la productividad:

$$PTF(1)_t = [(y_t / y_{t-1}) / M(y_t, x_t, y_{t-1}, x_{t-1})]$$



FiguraNo.8 Índice de Productividad de Malmquist

El índice de productividad de Malmquist, que por otro lado también se basa en el método DEA, proporciona esa perspectiva dinámica.

3.11 Merchandising

El Merchandising lo vemos como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva.

Una manera global de entender el merchandising es desglosando la palabra en: merchandise (Mercancía) e ing(acción): así en sentido amplio sería, **“el producto en acción”**.

Definiendo al merchandising donde es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes y servicios en los lugares, en los momentos, en los

precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa.¹

Una segunda definición es el conjunto de estudios y técnica de aplicación y puesta en práctica, separada o conjuntamente por los distribuidores y los productores con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la circulación de productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante una presentación apropiada de los productos.²

Es la manera de tener la mercancía adecuada en el lugar conveniente con precios. Es el conjunto de actividades que permiten una mayor valoración del producto por parte del consumidor en el punto de venta.

Es pues, una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas sobre la Compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella.

Merchandising incluye folletos, hojas de venta, exhibiciones del producto, presentaciones de video, banderines, póster, grabaciones en los estantes y otras herramientas capaces de comunicar los atributos del producto, el posicionamiento, los precios o bien información promocional a través de otros vehículos que no son los medios.

El merchandising hace énfasis en los atributos del establecimiento: Superficie de Venta, surtido, ubicación del punto de venta, ambientación, imagen corporativa, mobiliario, personal, precios, promociones, material P.O.P., número de puntos de pago, horarios de atención y umbral mínimo de percepción.

El merchandising cambia el concepto de despachar por el de vender con calidad, reduce los tiempos de compra, potencia la rotación de productos, exige una presencia activa del producto.

Genera una comunicación integral en el punto de venta haciendo que el producto salga a recibir al comprador.

La comunicación del merchandising puede efectuarse por los siguientes métodos:

¹ American Marketing Association.

² Instituto Frances de Merchandising.

- a) Presentación personal de ventas: El material sirve de guía en la venta y ofrece un apoyo visual como mecanismo provocador en el momento del cierre del negocio.
- b) Puntos de venta o compra: más de dos terceras partes de las decisiones reales de compra se hacen en el sitio donde están los productos o servicios.
- c) Eventos: es la realización de acontecimiento o actividades especiales de la CÍA, en el que el mercado meta se hace presente a través de convenciones, jornada de ventas, eventos promocionales masivos, etc.

La publicidad es considerada una comunicación masiva, la promoción una comunicación directa, el merchandising una comunicación visual y las ventas una comunicación personal.

3.11.1 Enfoques del Merchandising:

Teniendo como base los principios del merchandising: disponibilidad, estabilidad, impacto, precio, rentabilidad y ubicación: podemos establecer dos enfoques del Merchandising.

3.11.1.2 Enfoque de la Distribución: *(Merchandising del Punto de Venta)*

Cuando el merchandising se aborda desde la perspectiva de la distribución, lo realiza principalmente los detallistas, y se hace énfasis en el canal de distribución

, cobertura de distribución, espacios, zonas, niveles, tiempo, distribución física o logística.

a) Enfoque de la Distribución: **(Merchandising del Fabricante)**

Es realizado por los fabricantes, mediante técnicas de investigación y comunicación, estudio y análisis de mercado, publicidad en punto de venta del fabricante, promoción de ventas.

Cuando hablamos de canales de distribución nos referimos al camino seguido por los productos desde la planta de producción hasta el consumidor final, de tal forma, que tendremos una buena red de canales cuando todos ellos en su conjunto, estén consiguiendo colocar nuestros productos en las plazas más

adecuadas para todos los consumidores, logrando satisfacer la necesidad de consumo, a los mejores precios y de la manera más fácil de adquisición.

La distribución debe comprender los canales, la distribución numérica y ponderada, transporte y almacenaje, sistemas de distribución, ventas y otros tipos de servicios que se ofrecen en relación con el producto.

Los canales permiten definir un programa de comercialización directa el traslado y ubicación del producto, la fluidez en las ventas, el manejo del precio de venta y la realización de eventos de merchandising.

Los criterios para seleccionar un canal se resumen en el método de las Cinco C:

1. **Características del producto:** Se realiza con el objetivo de descubrir los requerimientos financieros, necesidad de tratamiento especial, asuntos exclusivos del almacenamiento y requisitos para la venta.
2. **Cobertura de Mercado:** se debe considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Dentro de las cuales se debe decidir sobre la estrategia de distribución que vaya a realizar

2.1 Estrategia Extensiva:

- Mayor número de P.O.P.
- No importa el sector comercial de ellos.
- Gran cobertura para la marca.
- Exposición amplia de productos.
- Consumos masivos.
- Canales largos de distribución.

2.2 Estrategia Intensiva.

- Gran número de P.O.P. en el mismo sector.
- Múltiples centros del almacenamiento.
- Máxima cobertura de territorios.
- Cifra elevada de ventas.
- Utilización en productos de consumo frecuentes.
- Canales largos de distribución.

2.3 Estrategia Selectiva:

-
- Productor escoge número de intermediarios.
- Establecimiento en el mismo sector comercial.
- Influye el tamaño y servicio del distribuidor.
- Importante la calidad y el prestigio.
- Requiere competencia técnica y equipos.
- Utilización en productos de consumo duraderos
- Canales cortos de distribución.

2.4 Estrategia Exclusiva:

- Expansión de la estrategia selectiva.
- Un solo distribuidor vende nuestra marca.
- Confianza en las relaciones comerciales.
- Manejo especial del precio.
- Establecimiento en el mismo sector comercial.
- Productos diferenciados de calidad.
- Canales cortos de distribución.

3 **Control:** cuando el producto sale de las manos del fabricante éste pierde el control del mismo y ahí es cuando interviene este criterio de selección dependiendo de la visión e intencionalidad del productor.

4 **Costos:** Se cree cuando el costo sea el menor es el costo de distribución. Sin embargo hay intermediarios tan especializados que esto no es cierto. Entonces el productor debe hacer un estudio para definir el canal más adecuado e indicado.

5

Competencia: La competencia es tan fuerte y agresiva pues siempre hay productos en expansión y en campaña promocional, lo cual resulta la importancia de la disponibilidad del producto y el dominio de las condiciones favorables dentro de los establecimientos comerciales, es decir manejo del merchandising.

El proceso de la selección del canal está compuesto por los siguientes pasos:

- Identificar la función de la distribución.
- Seleccionar el tipo de canal.
- Determinar la intensidad de la distribución.
- Escoger las compañías que distribuirán el producto.
- Establecer un plan o programa de merchandising.
- Hacer un seguimiento a la rentabilidad del canal.
- Aplicar correctivos al plan.

3.11.2 Funciones del Merchandising:

El **Trade marketing** es la mercadotecnia de los canales de distribución, y nace como una alianza estratégica entre fabricantes y distribuidores para desarrollar acciones conjuntas de publicidad y presentación en el punto de venta, es decir hacer merchandising.

Dentro de los objetivos principales del **Trade Marketing** están:

- Coordinar promociones.
- Desarrollar el merchandising.
- Diseñar planes de lealtad.
- Incentivar las ventas.
- Integrar los esfuerzos de clientes y agentes comerciales.
- Lograr mayores ventas a corto, mediano y largo plazo.
- Mejorar la rotación de productos en el punto de venta.
- Percibir la satisfacción del cliente.
- Promover el paseo de los compradores por el establecimiento.
- Reforzar la imagen de los productos.

3.11.3. Beneficios del Merchandising:

3.11.3.1. Para el consumidor:

- Asocia los mensajes de las campañas publicitarias.
- Recibe mayor valor agregado.
- Simplifica la acción de comprar.

- Recuerda los productos que necesita.
- Mejora su concepto acerca del establecimiento.

3.11.3.2 Para el Productor:

- Da vida al producto.
- Desarrolla estrategias de marketing en el punto de venta.
- Reduce costos de operación comercial.
- Mejora la calidad del servicio.
- Afina las relaciones con el consumidor en el punto de venta.
- Vence la competencia.

3.11.3.3 Para el Distribuidor:

- Elimina artículos poco vendibles.
- Mejora la rentabilidad del punto de venta.
- Vencer a la competencia.
- Mayor frecuencia de compra.

3.11.4 Tipos de Merchandising

3.11.4.1 Merchandising visual .

Es aquel en donde las empresas productoras realizan actividades propias en el interior de cada establecimiento utilizando volantes, cupones, descuentos, concursos, demostraciones y demás publicidad para lograr la preferencia de sus productos basados en la marca.

3.11.4.2 Merchandising de gestión.

Es aquel donde el distribuidor desarrolla técnicas para presentar su punto de venta de manera atractiva para que los que entren compren sus productos ofertados, categorías, y la gestión con los clientes.

3.11.4.3 Merchandising de seducción.

Es aquel que se hace donde esté el consumidor, usando medios virtuales, invadiendo con avisos y ofertas los hogares y oficinas con páginas de Internet, donde el cliente escoge los productos y servicios y se le envían a su casa.

Componentes del Merchandising

La columna vertebral del Merchandising lo forman las llamadas siete B

Buena limpieza del establecimiento

.

Buena colocación de los productos.

Buena política de precios.

Buena garantía de los artículos.

Buena decoración del punto de venta.

Buena atención del cliente.

Buena cantidad diferenciados de productos.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En la siguiente tabla se muestran algunos de los problemas que se detectaron al aplicar al El Centro de Bachillerato Coyoacán una tabla de cotejo construida a partir de un plan de negocios.

Diagnóstico Para el Centro del Bachillerato Coyoacan

| | Detalle | Tabla de Cotejo |
|--|--|--|
| 1.- resumen | resumen ejecutivo del proyecto | no tiene |
| 2.-datos de la compañía | a) Antecedentes y justificación del proyecto | no tiene |
| | a) Equipo promotor c) Estado Actual | si tiene |
| 3.-Actividad de la compañía y producto | a) Descripción del producto o servicio b) Modelo de negocio c) Competencia d) Cronograma | no tiene no tiene no hizo estudio no hizo estudio |
| 4.- Análisis del sector y estrategia | a) Definición del mercado. Datos de interés. | no lo definió |
| | b) Competidores c) Clientes d) Matriz dado e) Estrategia propuesta | no hizo estudio no hizo estudio no hizo estudio no hizo estudio |
| 5)Plan de Mercadotecnia | a) Estrategia de mercadotecnia | no tiene. |
| | b) Proposición de valor del producto o servicio c) Política de precios d) Pronóstico de ventas. e) Canales de distribución. f) Plan de comunicación g) Plan comercial | no tiene no tiene no tiene no procede no tiene no tiene |

Tabla No. 7 Diagnóstico situacional.

Diagnóstico Para el Centro del Bachillerato Coyoacan

| | | |
|-----------------------------|--|---------------------|
| 6) Operaciones y Tecnología | a) Estrategia de operaciones | no tiene |
| | b) Desarrollo de productos | en elaboración |
| | I) Funcionalidades y arquitectura | si tiene |
| | II) Mapa de desarrollo | no están calculados |
| | III) Costos de desarrollo | no están calculados |
| | c) Plan de operaciones | Si tiene |
| | I) Mapa de procesos | si tiene |
| | II) Plan de Producción | |
| | III) Recursos operativos (descripción) | no tiene |
| | IV) Previsiones | no tiene |
| V) Recursos tecnológicos | no tiene | |
| VI) Costos operativos | no están calculados | |
| VII) Proveedores | no tiene | |
| VIII) Plan de calidad | no tiene | |

Tabla No. 7 diagnóstico situacional (continuación)

4.1 Antecedentes

El Centro de Bachillerato Coyoacán fue creado en el año de 2006 por los Medina, con un capital inicial de \$ 500,000.00, esta sito en Calzada de la Taxqueña 1313.

Ofrece los siguientes servicios:

- Operador de Microcomputadora.
- Preparatoria abierta.
- Secundaria abierta.
- Cursos de regularización.
- Preparación para el concurso COMIPENS
- Curso de preparación para el examen 286 de CENEVAL

Su matrícula actual es de 80 alumnos, un estudiante paga una colegiatura mensual de \$480.00 , lo cual arroja un ingreso mensual de \$ 38,400.00.

4.2 Misión del Centro de Bachillerato Coyoacán

El Centro de Bachillerato Coyoacán tiene como misión formar profesionales útiles a la sociedad, productivos; dotados de capacidad de juicio e innovación, de convivencia solidaria y de reconocimiento a los valores de justicia, libertad y democracia y a los derechos humanos de toda persona.

4.3 Proyecto Educativo del Centro de Bachillerato Coyoacán.

Nuestro concepto educativo está encaminado a desarrollar en los alumnos las habilidades que les permita manifestarse en la sociedad como :

- Protagonista de su propia educación.
- Personas integras.
- Seres libres y auténticos.
- Profesionales críticos y creativos.
- Humanos respetuosos de la verdad y de la justicia.
- Participativos y responsables .
- Solidarios y serviciales
- Con ideales.

4.4 Estructura orgánica del Centro de Bachillerato Coyoacán.

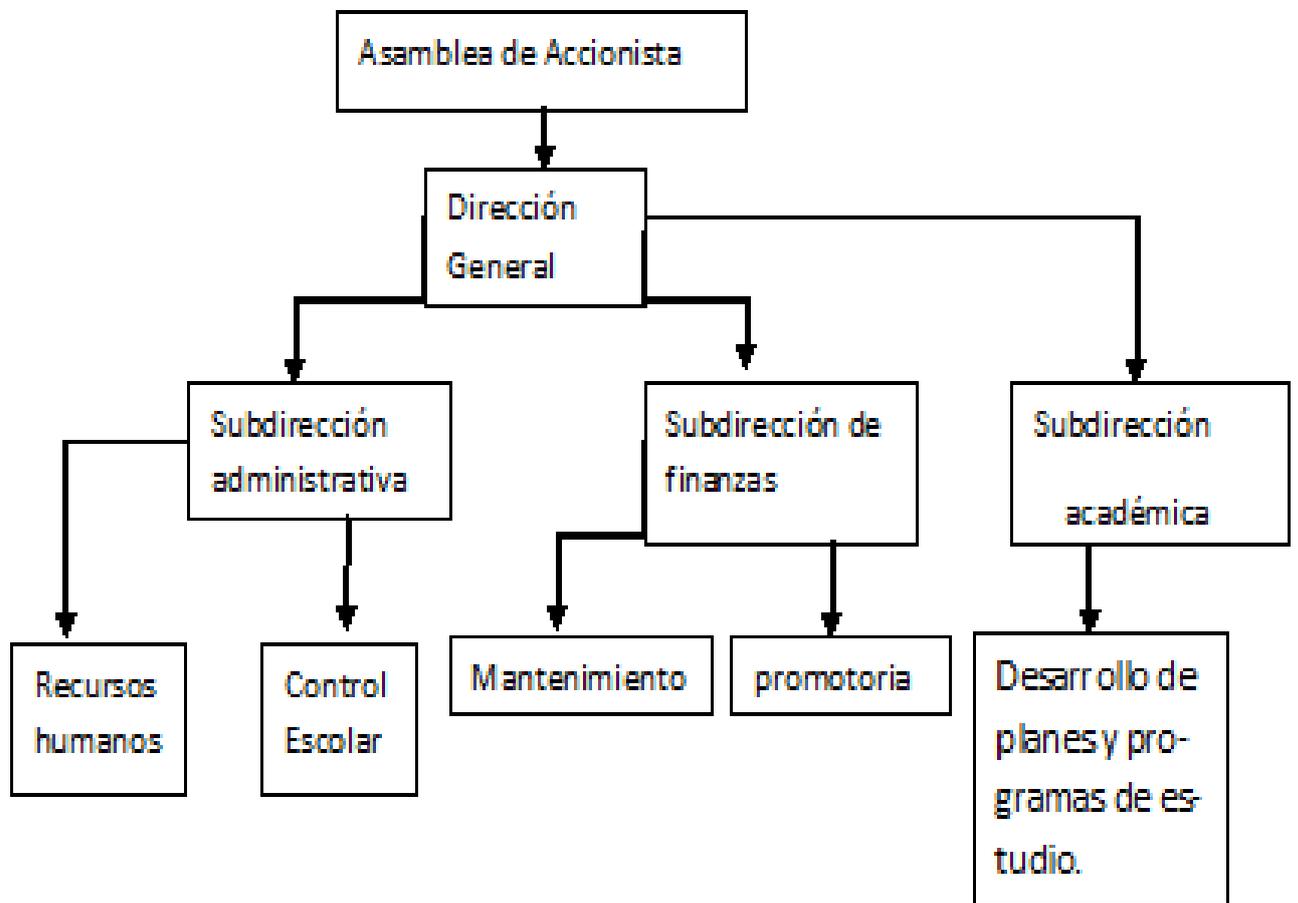


Figura 9 estructura organizacional actual de CBC

4.5 Discusión del diagnóstico.

Aun cuando el problema más grave que padece CBC es que no tiene suficientes estudiantes lo que se traduce en recursos insuficientes que no alcanzan ni siquiera para pagar la renta, se presentan otros problemas tales como el alto índice de deserción, la saturación de mercado, amén de problemas de índole estructural y administrativa como la ausencia de manuales de organización, de puestos, etc.

CBC no logra atraer estudiantes suficientes porque no ha logrado obtener el registro ante la Universidad Nacional Autónoma de México.

4.6 Situación fiscal del Centro de Bachillerato Coyoacán.

El Centro de Bachillerato Coyoacán está dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como una sociedad civil, bajo el título III de la ley del Impuesto sobre la renta, el cuál habla de las entidades que no persiguen un fin de lucro, teniendo como única obligación el entero de impuestos federales y locales como son el pago del 2.5% sobre nómina, entero de impuesto al valor agregado tomando en consideraciones su giro tenga un IVA a favor, así mismo el entero de las retenciones realizadas a las personas que presten servicios profesionales; el pago del Impuesto Empresarial a tasa única (IETU) y demás impuestos los cuáles está obligado a tributar.

Debe efectuar la retención del Impuesto sobre la Renta de sus trabajadores y enterarlas ante las instituciones bancarias autorizadas por el SAT, toda vez que está facultad no se delega a las entidades federativas.

4.7 Matriz Foda

| ANÁLISIS EXTERNO | | |
|------------------|---|---|
| Áreas | Fortalezas | debilidades |
| Humanas | <ul style="list-style-type: none"> - Presenta un buen ambiente laboral -Una plantilla de profesores Universitarios jóvenes y bien preparados -El personal esta comprometido con El Centro de Bachillerato Coyoacán -El personal esta contento y satisfecho con su trabajo | |
| administrativas | | |
| Económicas | <ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones cómodas y funcionales. - Programas de estudio actualizados -Colegiaturas cómodas. -EL Centro de Bachillerato Coyoacán ha comenzado a prestigiarse. | <p>El número de estudiantes es bajo. Los ingresos están por debajo del punto de equilibrio.</p> |

Tabla No. 8 Matriz FODA de CBC

| ANÁLISIS INTERNO | | |
|--|--|---|
| ÁREAS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| POLÍTICAS | | <p>Políticas educativas: sin importar quién sea el nuevo presidente uno de los objetivos en materia de política educativa es alcanzar una cobertura del 100% de los aspirantes al bachillerato, si este objetivo de política pública es cumplido será momento de emigrar a otros negocios.</p> <p>Situación económica del país: de continuar el deterioro del poder adquisitivo, muchas familias no podrán pagar las colegiaturas de los jóvenes.</p> |
| SOCIALES. (Culturales y demográficas) | <p>- El mercado es prácticamente inagotable, cada año en el Distrito Federal 307023 jóvenes concursan por una plaza para estudiar el Bachillerato, y la capacidad instalada por parte de las instituciones que forman el COMIPENS es de sólo 109000 jóvenes, luego cada año 200,000 jóvenes necesitan una escuela donde cursar el bachillerato.</p> <p>A no ser que la política educativa diese un giro radical el mercado de jóvenes que requerirán de educación media superior está garantizado hasta el año 2027 por lo menos; pues los niños que nazcan en el año 2012 cumplirán 15 años en el año 2027 y ahí estará el El Centro de Bachillerato Coyoacán estará listo para recibirlos.</p> | |
| TECNOLÓGICAS ECONÓMICAS | | Tiene un alto porcentaje de deserción |

Tabla No. 8 Matriz FODA de CBC (continuación)

PROPUESTA DEL MODELO PARA EL CENTRO DE BACHILLERATO

COYOACÁN

5 Modelo propuestos para El Centro de Bachillerato Coyoacán

5.1 Componente Filosófico:

Todo director de empresa, gerente o ejecutivo siente en ocasiones la tensión entre hacer lo que es necesario y lo que cree que es correcto. Esto resulta no sólo doloroso en lo personal, sino que también es malo para los negocios. Conduce a la ineficiencia y a la desconfianza, produce una moral deficiente, amargura y cinismo. Además da como resultado el menoscabo en la reputación, tanto de la propia compañía como del ámbito empresarial en conjunto. El objetivo del componente filosófico del plan de negocios es eliminar estas tensiones, o por lo menos reducirlas al mínimo (Solomon, 2002)

En la medida en que la ética se considere un conjunto de restricciones impuestas por la ley u otras autoridades morales, habrá una contradicción práctica en los negocios en cuanto “libre empresa”, en virtud de su propia naturaleza, libre de restricciones externas. Sin embargo, pensar que la ética es una limitación y que los negocios están libres de toda limitación (sobre todo en estos tiempos neoliberales que corren) conduce a un empobrecimiento de ambos conceptos y, como resulta lógico da origen a anécdotas que todos hemos escuchado.

Los negocios no son libres en el sentido de ser una actividad amoral y poco ética. Y la ética tampoco se reduce a la cuestión de obedecer las leyes o algún otro conjunto de restricciones externas.

Moral y negocios no es un oxímoron, al contrario la moral y la virtud son los requisitos previos e indispensables para la prosperidad de toda empresa de negocios.

La mejor respuesta al reproche de que hay una contradicción entre ética y negocios radica en el concepto de virtud. Una virtud a diferencia de una restricción impuesta externamente, nos pertenece, es nuestra en todos los sentidos. Nuestras virtudes (y vicios) nos hacen las personas que somos. Sin embargo las virtudes, a su vez, presuponen valores. Un valor que simplemente apoyamos, incluso si creemos en él sinceramente, carece de valía si no se traduce en actos. Las virtudes son valores que se transforman en actos. **Las virtudes y los valores en conjunto forman las visiones de los negocios y**

de la función que éstos desempeñan en la vida, en un aspecto más general. Nuestra visión rige nuestros valores e informa nuestras virtudes, de modo que virtud no es sólo acción. Es acción inteligente y visionaria, que expresa nuestro sentido de lo que el mundo debería ser. Además Las virtudes sientan los fundamentos tanto de la vida ética como del éxito en los negocios.

El Centro de Bachillerato Coyoacán tiene un enfoque aristotélico acerca de lo que es un negocio, expliquémoslo:

“Tenemos que apartarnos del pensamiento centrado en las utilidades y concebir a los negocios como parte fundamental de la buena vida. Vivir bien significa llevarse con los demás, poseer un sentido de respeto propio y formar parte de algo de lo que podamos sentirnos orgullosos, en la búsqueda de la buena vida el dinero no es la única preocupación”.

Una buena corporación es la que, aparte de ser rentable, propicia un ambiente moralmente gratificador en el que las personas buenas no sólo cultivan sus aptitudes y habilidades, sino también sus virtudes.

El Centro de Bachillerato Coyoacán está convencido que los valores y las virtudes no están reñidas con el negocio y la rentabilidad, está convencida que sin amor y sin compromiso, una empresa no prosperará y al contrario está condenada al fracaso., sin valores y sin virtudes los negocios se convierte en todo aquellos que los hace abominables y cuyo resultado es una atmósfera perpetua desconfianza, codicia, crueldad, y un pragmatismo grosero “los negocios son los negocios”.

El Centro de Bachillerato Coyoacán cree firmemente que los negocios se relacionan tanto con la integridad, como con las utilidades, y éstas significan poco si por conseguir las se sacrifica la integridad (en otras actividades humanas, esto se llama prostitución).

El Centro de Bachillerato Coyoacán comprende cabalmente que él servirá a la sociedad y no a la inversa.

El Centro de Bachillerato Coyoacán cree que será la práctica de los valores y las virtudes los que harán que la vida profesional de sus colaboradores resulte gratificante y significativa.

Vale decir que el modelo de negocios del Centro de Bachillerato Coyoacán se basa en un viejo secreto chino que reza que verdadera prosperidad radica en tres palabras: virtud, integridad y un auténtico sentido de la comunidad.

5.2 Visión

El Centro de Bachillerato Coyoacán busca ser la preparatoria líder en la Ciudad de México, trabajará para ser la opción natural al momento de elegir la escuela para sus hijos. El Centro de Bachillerato busca ofrecer un lugar en el que nuestros colaboradores puedan desarrollar sus proyectos y su potencial. El Centro de Bachillerato Coyoacán desea contribuir al crecimiento de México formando hombres de provecho, que del trabajo el deber y el honor su norma de vida.

5.3 Modelo organizacional propuesto para el Centro de Bachillerato Coyoacán

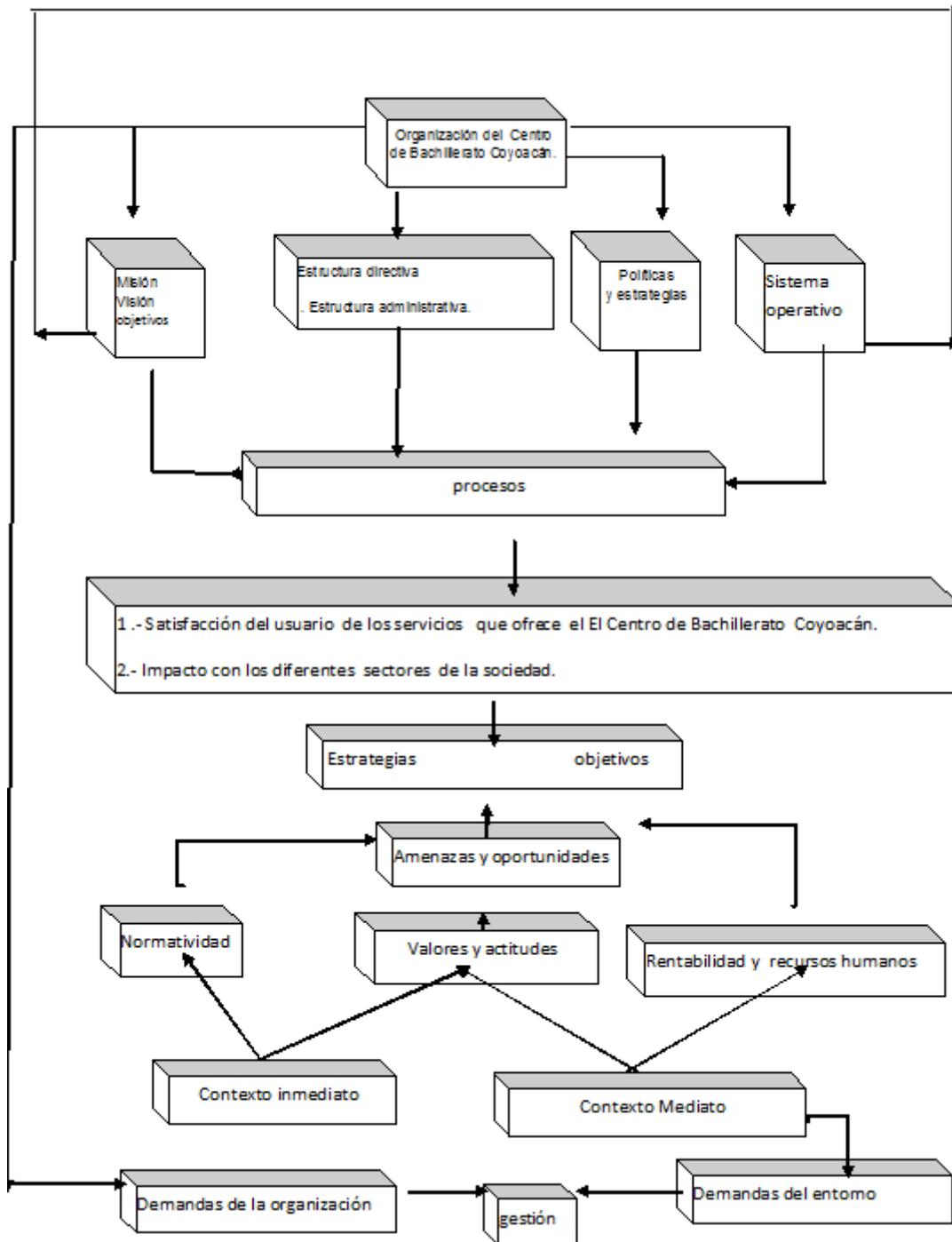


Figura No. 10 estructura organizacional propuesta para CBC

Los objetivos de CBC están contruidos para satisfacer la necesidad de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de la comunidad.

Los objetivos de CBC están diseñados con base en los principios y valores que guían la vida de CBC.

5.4 Modelo estructural propuesto para el Centro de Bachillerato Coyoacán

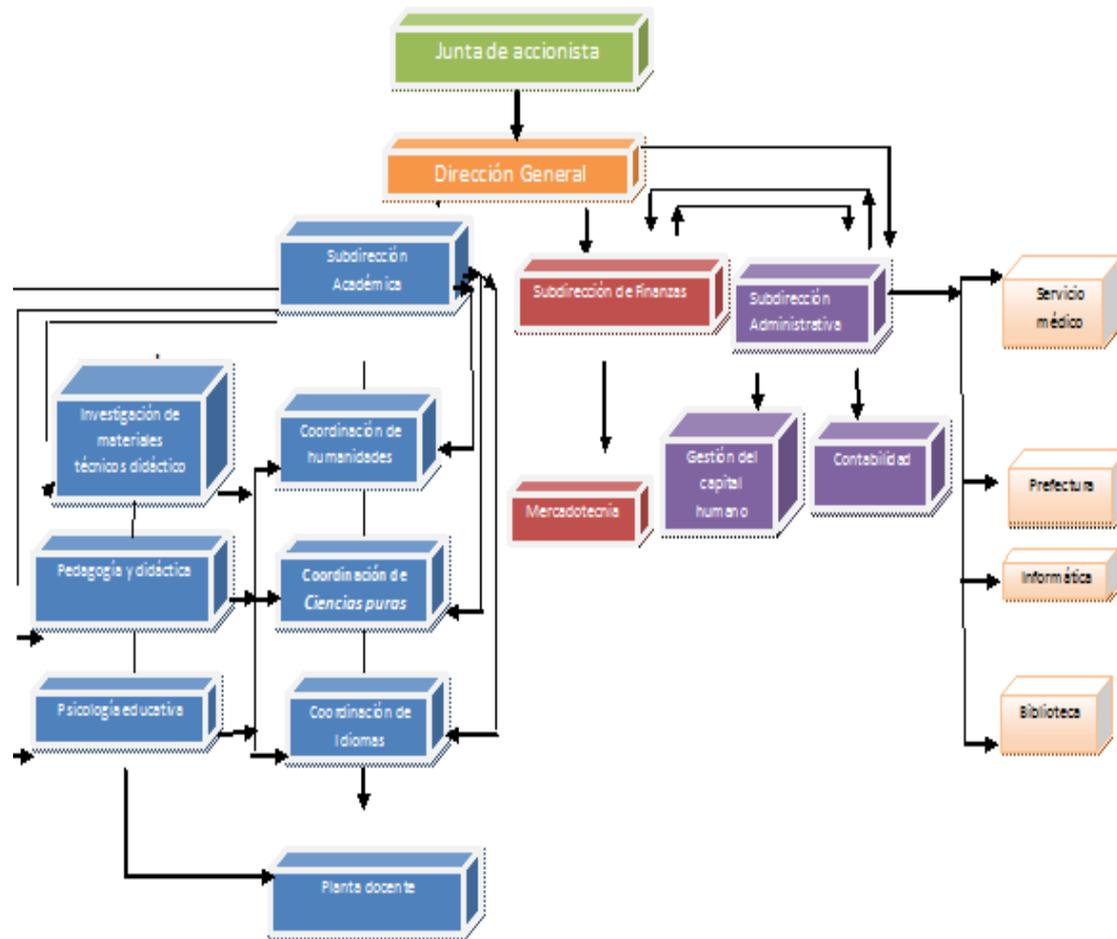


Figura 11 Organigrama diseñado para CBC

5.4.1 Funciones Generales de la Dirección General.

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración.
- Someter al conocimiento y aprobación del Consejo de Administración los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades.
- Someter al Consejo de Administración para su aprobación la estructura administrativa y operativa del El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Someter al Consejo de Administración para su aprobación la estructura de capital humano necesario para el funcionamiento del El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Representar, en su caso, al El Centro de Bachillerato Coyoacán ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con los poderes que le otorgue el Consejo.
- Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto del El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Velar por la buena marcha del organismo y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.
- Las demás que establezcan las disposiciones jurídicas aplicables.

5.4.1.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Dirigir, Administrar y evaluar El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Aprobar el Presupuesto del El Centro de Bachillerato Coyoacán Organismo.
- Evaluar Nuevos proyectos de Mejora y de Crecimiento del El Centro de Bachillerato Coyoacán .
- Representar al El Centro de Bachillerato Coyoacán ante organismo en Foros Nacionales e Internacionales
- Evaluar el Clima Organizacional, Capacitación del personal y Seguridad y Protección Civil del El Centro de Bachillerato Coyoacán .

5.4.2 Subdirección académica:

Diseñar los planes y programas de estudio.

Reclutar a la planta docente.

Desarrollar los planes, programas y cursos que deben de tomar la planta docente para garantizar que amen del dominio de su propia disciplina tengan la preparación pedagógico-didáctica necesaria para cumplir con su función educativa.

Evaluar el desempeño docente de los profesores.

Evaluar el material didáctico elaborado por los profesores.

Diseñar e implementar estrategias y actividades didácticas que ayuden a los profesores a mejorar su quehacer docente.

5.4.2.1 Investigación y desarrollo de materiales didácticos:

Se encarga del diseño curricular de conformidad con las directrices que emite la UNAM y SEP.

Se encarga del diseño de los planes y programas de estudio

Desarrollar materiales ejercicios, actividades didácticas; diseñar estrategias didácticas. Ayudar a los profesores a escribir libros y materiales de su área de conocimiento desarrollar nuevos.

5.4.2.2 Pedagogía y Didáctica

Mantener al El Centro de Bachillerato Coyoacán a la vanguardia de los avances en materia de didáctica y pedagogía, diseñar y aplicar cursos, talleres seminarios y cualquier otra estrategia que mejore continuamente las habilidades didáctico-pedagógicas de la planta docente.

5.4.2.3 Psicología educativa

Desarrollar un perfil psicológico de cada uno de los estudiantes, de modo que se detecte cualquier problema-déficit de atención, bulimia, anorexia, bullying, depresión, etc. que interfiera con su desarrollo escolar.

5.4.2.4 Coordinaciones

- a) Aplicar los exámenes de oposición.
- b) Evaluar el quehacer docente de los profesores.
- c) Diseñar el horario de cada profesor.

5.4.3 Dirección de Finanzas

- Diseñar los proyectos de ingresos y egresos.
- Optimizar los recursos financieros del El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Buscar nuevas fuentes de ingresos para El Centro de Bachillerato Coyoacán
- Controlar las cuentas bancarias y chequeras del El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- Mantener actualizado el inventario de bienes muebles y inmuebles del Centro de Bachillerato Coyoacán.

5.4.3.1 Mercadotecnia:

Funciones:

- 1 Diseñar estrategias para captar estudiantes.
- 2 Diseñar estudios de mercado: Obtener información actualizada y fidedigna: Se refiere al hecho de adquirir conocimientos actualizados y precisos acerca de lo que está sucediendo en el mercado.
- 3 Conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes de El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- 4 Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo: Este es un objetivo clave porque como se recordará, el precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos. Por ello, este objetivo tiene su enorme complejidad, especialmente al momento de fijar un precio que sea aceptado por el mercado meta de El Centro de Bachillerato Coyoacán. y que al mismo tiempo produzca utilidades o beneficio para Centro de Bachillerato Coyoacán.

- 5 Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar el Nombre de El Centro de Bachillerato Coyoacán.
- 6 Captar nuevos clientes: Se entiende por captación de nuevos clientes al acto de lograr que aquellos clientes meta que nunca se interesaron por inscribir a sus hijos en Centro de Bachillerato Coyoacán. lo, lo hagan en un momento determinado.
- 7 Fidelizar a los clientes actuales: Se refiere a lograr la simpatía y la preferencia de los clientes actuales para que elijan las marcas de la empresa en lugar de otras de la competencia.
 - a. Lograr la satisfacción de los clientes: Es decir, lograr que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el producto y/o servicio.
 - b. Lograr que el Servicio a los Clientes Sea Excelente: Uno de los objetivos más importantes de la mercadotecnia es el de lograr que los clientes tengan una experiencia positiva con el producto y/o servicio, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlo en un futuro cercano y/o lo recomienden a sus familiares, amigos y conocidos. Por ello, es el deber del departamento de mercadotecnia el planificar, implementar y monitorear las diferentes acciones que se realizan en la empresa para servir con excelencia a los clientes.
 - c. Entregar valor a los clientes en lugar de productos: Este objetivo está muy relacionado con la conceptualización del producto y/o servicio y la fijación de precios, debido a que el «valor» está relacionado con *todos los beneficios* que obtiene el cliente con el producto y/o servicio versus el *precio o todos los costos* que implica su adquisición. Por ello, se viene divulgando con mucha asertividad que las empresas exitosas no entregan productos a cambio de una ganancia, sino más bien: *Valor a cambio de una utilidad* .

Objetivos de la Mercadotecnia Social.

Aparte de los *objetivos* antes descritos, cabe señalar que el **Centro de Bachillerato Coyoacán** tiene otros **objetivos** que no son tangibles como los anteriores, pero que cumplen un importante rol para la sociedad, y además, tienen la capacidad de crear simpatía y lealtad entre nuestros estudiantes , sus familia, la comunidad y en la sociedad en su conjunto

- Incrementar o preservar el bienestar de la sociedad
- No Dañar el Medioambiente.

5.4.4 SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Controlar y custodiar los contratos y expedientes del personal del **Centro de Bachillerato Coyoacán**..
- Controlar y custodiar los contratos y expedientes del personal del **Centro de Bachillerato Coyoacán**, así como de las nóminas y demás documentos soporte, sobre incidencias, licencias, sanciones administrativas y prestaciones socioeconómicas.
- Coordinar la elaboración y/o actualización de los manuales técnicos-administrativos del **Centro de Bachillerato Coyoacán** , con asistencia de áreas y personal involucrado en las funciones y procesos.
- Efectuar en tiempo y forma las instrucciones y acciones de registro contable y administrativo, control, emisión de informes y reportes, manejo y custodia de archivos, etc., relacionadas con la administración de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos asignados al **Centro de Bachillerato Coyoacán**
- Acordar con el Director del **Centro de Bachillerato Coyoacán** la resolución de los asuntos cuya terminación se encuentre dentro de la competencia administrativa a su cargo.
- Programar la atención de asuntos y trámites administrativos y dar prioridad a los que lo ameriten.

- Cumplir y verificar que la tramitación de asuntos administrativos de las áreas y asistentes del El Centro de Bachillerato Coyoacán se apeguen a las normas, lineamientos y manuales vigentes.
- Cumplir con la Base Jurídico – Administrativa que le corresponda, así como a las disposiciones y procedimientos específicos establecidos por la Dirección.
- Establecer comunicación permanente con todas las áreas que conforman al El Centro de Bachillerato Coyoacán a efecto de captar necesidades y problemas administrativos y efectuar las acciones procedentes para su adecuada atención, solicitando en su caso la asistencia y guía de los diversos departamentos.
- Realizar las tareas de reclutamiento, selección, contratación inducción, desarrollo y capacitación de personal.

5.4.4.1 Gestión de Capital humano.

- 1) Cumplir con la liquidación de sueldos y haberes en tiempo y forma.
- 2) Cumplir con la normativa legal y previsional. En materia de salarios atención médica y medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
- 3) Tener una política de puertas abiertas.
- 4) Crear una cultura que dé importancia a la comunicación.
- 5) Crear un código de conducta y difundirlo. Que un líder natural de un grupo dicte un curso sobre el código de conducta de la empresa. Es necesario que haya normas claras para todos y hacerlas cumplir a rajatabla para que no reine la anarquía. En el código de ética o conducta también deben esbozarse cuestiones como la relación con clientes y proveedores, prohibiciones para recibir regalos, etc.. Toda organización o empresa sabe que considera una falta grave o no. Asegurar que todos saben las normas de conducta interna y que se cumplen tiene que ver con asegurar un ambiente saludable para todos.
- 6) Crear un entorno de igualdad. Que todos se sientan respetados por la organización y por sus pares. Que todos tengan posibilidades de crecimiento

según sus capacidades y hacer respetar la diversidad en una economía donde gente de todos los extractos culturales y sociales se suman cada vez más al mercado laboral.

7) Asegurar la formación constante para el puesto de trabajo. Brindar la formación técnica necesaria para desempeñar su puesto correctamente a todos los empleados de la empresa.

Fomentar la transmisión de conocimientos es clave para el departamento de recursos humanos. Los planes de mentoring, tutorías, ayudan a integrar a los más jóvenes a repartir el conocimiento de los seniors a los juniors y fomenta las relaciones interpersonales. Si alguien realiza un curso o posgrado pagado por la empresa, al terminar el mismo, podría preparar una charla para otros colaboradores sobre los puntos relevantes de su aprendizaje o preparar una monografía o informe sobre el curso para entregar a la empresa.

8) Promover el desarrollo profesional. Los planes de carrera, planes de sucesión y ascensos periódicos son parte del crecimiento del personal. Los entornos más amigables para trabajar son aquellos donde la empresa prefiere promover a un empleado propio que traer alguien de afuera para la mayoría de los puestos. Si el departamento de recursos humanos, cree que alguna persona ha llegado a su límite de crecimiento en la empresa, es bueno que se lo transmita, para evitar retener personas que con el tiempo se sentirán frustradas.

9) Asegurar un entorno de trabajo saludable para el medioambiente.

a) Los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios. El reciclado de papel, el ahorro de energía, la prohibición de fumar en la empresa, y la utilización de elementos biodegradables para la limpieza, incluso (si le compete) proponer la separación de desperdicios en orgánicos, vidrio y papel, hablan de una empresa responsable con sus colaboradores y con el medio ambiente.

10) Fomentar las relaciones con la comunidad. Promover entre los empleados colectas de ropa o libros para hacer donaciones, la donación de horas para ayudar a los menos favorecidos a aprender oficios. Organizar visitas guiadas con estudiantes de primaria, secundaria y universitarios, a las oficinas y a las

fábricas, difundir a la prensa programas y acciones que lleva a cabo el departamento (capacitación, acuerdos con universidades, RSE, etc.) ayuda a forjar lazos perdurables en el tiempo con la empresa.

5.4.4.2 Departamento de Contabilidad.

Funciones

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Llevar a cabo la contabilidad del Centro de Bachillerato en los términos que establecen las leyes de México.
 - Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.
- Formular estados financieros.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de autoridades superiores.

- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General, al subdirector de finanzas, al subdirector administrativo y a la junta de accionistas.

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El Subdirector Financiero inspecciona el departamento de Contabilidad por tener a su cargo todo el control financiero. De acuerdo a la tendencia moderna que es organizar separadamente el departamento de Contabilidad, con un alto funcionario a cargo del mismo, que algunas veces responde de su gestión ante el gerente financiero, en lugar de hacerlo ante el presidente o el gerente general.

CONTADOR GENERAL.- Es la funcionaria encargada del departamento de contabilidad, responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos. De la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios.

FUNCIONES Del CONTADOR GENERAL.- Incumbe al Contador General, cuidar de que pueda disponerse de la información necesaria para la dirección de la empresa. A tal fin, actuando de acuerdo con el Gerente Financiero y bajo la dirección del mismo, tiene que preparar lo que a continuación se expresa:

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.-

El Contador General organiza su departamento en distintas secciones, a cada una de las cuales asigna una parte del trabajo que tiene encomendado.

- *Contabilidad General

- *Clasificación y análisis de ventas

- *Sección de Nomina

- *Sección de Acreedores

- *Sección de Deudores

- *Sección de Facturación.

- *Sección de Inventarios

SECCION DE NOMINAS.- La sección de Nóminas tiene a su cargo el trabajo detallado a continuación:

- La elaboración y cálculo de las nóminas semanales (POR EL MOMENTO).
- La preparación de sobres de pago a los empleados y trabajadores de la empresa, de manera semanal.
- La preparación y elaboración de planillas del IESS en forma mensual.
- El registro del record de cada empleado y trabajador a través de un kardex.

SECCION DE ACREEDORES: La información que recibe esta sección se genera directamente del DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES el cual tiene dos flujos de ingresos de datos: compras locales e Importaciones. Es de la competencia de esta sección:

- Registro de las facturas de compras a pagar con la distribución contable de las mismas.
- Elaboración de los comprobantes de retenciones que obliga el Estado Mexicano.
- Preparación de los comprobantes de pago para todas las facturas
- Preparación de cheques para el pago de comprobantes, que han de someterse a la firma de la gerencia financiera.
- Archivo de comprobantes pagados y de los pendientes de pago.
- Contabilización de los desembolsos de Caja Menor.
- Preparación de los comprobantes de diario destinados a la sección de contabilidad general, en los que se resume la distribución de todos los asientos registrados en esta.

SECCION DE DEUDORES .- A esta sección esta encomendado:

- El Mayor de las partidas a cobrar, que contienen las cuentas de los clientes.
- La preparación de los extractos mensuales de cuenta que hayan de enviarse a los clientes y utilizarse como información en el departamento de Créditos.
- Realiza la gestión de cobranza vía telefónica o personal.

SECCION DE FACTURACION.-

La sección facturación compete lo siguiente:

- Elaboración y cálculo de las facturas que se cursen a los clientes previa inspección del pedido en el departamento de ventas, o la proforma elaborada en el Taller.

- Cruza información con contabilidad-

trabajadores estén en lugares limpios, y seguros para su salud. En el departamento de producción deberán cuidarse estos detalles, de manera que la persona trabaje en un ambiente agradable.

- Control de la producción y de los inventarios: la empresa debe cuidar el volumen de producción, de nada sirve producir mucho, si o se puede vender. El ritmo de producción estará relacionado directamente con el ritmo de compra por parte de los clientes.

- Control de Calidad: como dijimos anteriormente, los clientes no quieren recibir productos defectuosos. El control de calidad es cada vez más requerido en las empresas. Muchas de ellas para asegurar a los clientes que sus productos son de buena calidad, llevan adelante procesos de perfeccionamiento y obtienen las denominadas CERTIFICACIONES DE CALIDAD. Por ejemplo ISO 9001.

- Controlar el material con el que se va a trabajar: se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo.

Es el encargado de la satisfacción del cliente, ya que de él depende que el producto que se fabrique sea “un producto de calidad”.

El principal objetivo de un departamento de producción debe ser elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

En el departamento de producción se tienen las actividades de:

- Medición del trabajo: ya que se controla el tiempo de trabajo que le lleva realizar a las personas cada actividad.

- Métodos del trabajo: se auditan permanentemente y se modifican si los métodos de trabajo quedan obsoletos.

- Ingeniería de producción: en este departamento se analiza la incorporación de nuevas tecnologías.

- Análisis y control de fabricación o manufactura: nunca un producto en mal estado o defectuoso debe llegar al cliente, por lo tanto, el sector de producción debe controlar permanentemente las manufacturas.
- Planeación y distribución de instalaciones: la parte de la fábrica utiliza la mayor parte del lugar de los inmuebles; las maquinarias deben distribuirse de manera que se ocupe el menor lugar posible.
- Administración de salarios: en relación al rendimiento de cada trabajador, se puede establecer un incentivo, y este será informado a la persona encargada. Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, etc. Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida.

El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

El desembolso es un concepto de tipo financiero, que forma parte del manejo de dinero. Su incidencia está relacionada con los movimientos (ingresos y egresos) de caja o tesorería.

Uno puede comprar un insumo mediante un pago en dinero (erogación), pero hasta que ese insumo no sea incorporado al producto que se elabora y luego se vende, no constituye un costo. Es un desembolso.

Hay bienes que se compran y que se utilizan en el sistema productivo, pero que no se incorporan al producto como insumo, sino que se utilizan durante un tiempo para ayudar en su elaboración. Por ejemplo: maquinarias, equipos, instalaciones, bienes de uso, etc.

A estos bienes se les practica lo que se denomina amortización o depreciación, por un importe que está relacionado con su vida útil, el desgaste, la obsolescencia técnica, etc.; y se carga dicho importe en forma proporcional al producto. Esto constituye un costo, aunque el desembolso se hizo en el pasado.

La compra de una máquina o de una herramienta de trabajo generalmente demanda un fuerte desembolso inicial que, si fuera tenido en cuenta en ese momento para calcular los costos produciría una fuerte distorsión en los mismos.

El método de la amortización evita ese problema, porque distribuye el gasto inicial a lo largo de todo el período de vida útil del equipo.

La inversión es el costo que se encuentra a la espera de la actividad empresarial que permitirá con el transcurso del tiempo, conseguir el objetivo deseado.

Las inversiones en Equipos, Instalaciones, Muebles y Útiles, etc.; tendrán su incidencia en los costos mediante el cálculo de las depreciaciones que se realicen a lo largo de su vida útil.

Tipos de costos:

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

1. Clasificación según la función que cumplen

a. Costo de Producción

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo:

- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los Servicios Públicos que intervienen en el proceso .
- Costo del merchadising .

b. Costo de Comercialización

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y Publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-ventas.

c. Costo de Administración

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración.

d. Costo de financiación

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

- Intereses pagados por préstamos.
- Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras.

2. Clasificación según su grado de variabilidad

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

a. Costos Fijos

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

- 1.-Alquileres.
- 2.-Amortizaciones o depreciaciones
- 3.-Seguro.
- 4.-Impuestos fijos
- 5.-Servicios Públicos (Luz, TE., Gas, etc.)
6. Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

b.-Costos Variables.

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender".

Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- Materias Primas directas.
- Materiales e Insumos directos.
- Impuestos específicos.
- Envases, Embalajes y etiquetas.
- Comisiones sobre ventas.

3. Clasificación según su asignación

b. Costos Directos

Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción.

Por lo general se asimilan a los costos variables.

c. Costos Indirectos

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

Clasificación según su comportamiento

.Costo Variable Unitario

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.

a. Costo Variable Total

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad.

La fórmula del costo variable total es la siguiente:

Costo Variable Total = Costo Variable Unitario X Cantidad

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

b. Costo Fijo Total

Es la suma de todos los costos fijos de la empresa

Costo Fijo Unitario
Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

$\text{Costo fijo Unitario} = \text{Costo Fijo Total} / \text{Cantidad}$

d. Costo Total

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

e. $\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$

$\text{Costo Total} = \text{Costo Variable Total} + \text{Costo Fijo Total}$.

5.4.5 Servicios de apoyo.

5.4.5.1 Servicios médicos

Atención y tratamiento inmediato para cualquier proceso patológico ó accidente que se presente durante el desempeño de la jornada laboral de los trabajadores y de los estudiantes del El Centro de Bachillerato Coyoacán.

5.4.5.2 Prefectura.

Personal de prefectura.

Propósito General:

El titular es responsable de mantener el orden dentro de la escuela, vigila la conducta de los alumnos y darles orientación, así como controlar el acceso de personas extrañas.

Finalidades del Puesto:

Mantener el Orden y disciplina dentro de escuela para que los jóvenes no cometan conductas fuera de las normas establecidas.

Conservar las instalaciones de la escuela, vigilando que los jóvenes las mantengan en buen estado.

Controlar el acceso a la escuela para evitar la entrada a personas no gratas a la institución.

Ser el vínculo de comunicación entre la Dirección y docentes para informarles sobre juntas y comunicados de la escuela.

Proporcionar información y orientar a los alumnos que tengan duda respecto a movimientos que se deben generar en la escuela.

5.4.5.3 Informática.

- Administrar eficiente las tecnologías de información y comunicación, para contribuir a los objetivos de la Organización, poniendo los recursos informáticos a disposición de los usuarios, velando por su adecuado uso y planificando su desarrollo a través de un proceso de mejoramiento continuo, así como elaborar y supervisar las instrucciones de uso de la Tecnología de Información mediante el desarrollo de un sistema de información y el soporte técnico a los usuarios.
- Brindar mantenimiento y soporte técnico al hardware y software de la red informática.
- Producción y Seguridad TI
- Elaborar y supervisar las políticas de uso de la tecnología de información en la Organización.
- Diseñar, desarrollar e implantar sistemas y aplicaciones informáticas, planteando la utilización de tecnologías informáticas avanzadas, en el campo de la informática.
- Proponer desarrollar e implementar procesos informáticos y de comunicaciones, tendientes a la comunicación congruente de base de datos de la organización, redes de interconexión institucional y sistemas de soporte informático.

- Diseñar, implementar, coordinar el desarrollo y efectuar el mantenimiento del sistema automatizado de información gerencial.
- Administrar integralmente la operatividad del sistema de procesamiento de datos, así como su mantenimiento respectivo.
- Administrar y configurar el acceso y salida del servicio de la Organización para dar seguridad a la información confidencial.
- Investigar, evaluar y adecuar periódicamente la utilidad y conveniencia de los sistemas y equipos informáticos de acuerdo a las necesidades de la gestión en la Organización.
- Investigar y evaluar permanentemente los productos y servicios de la tecnología de información, así como los riesgos de la seguridad en la infraestructura informática.
- Coordinar con proveedores de tecnologías de la información las especificaciones de productos y servicios necesarios para la Organización.

5.4.5.4 Biblioteca.

Entendida en todos sus elementos: materiales, formales, personales y finales, enunciamos las funciones que desempeña la biblioteca:

Reunir fondos bibliográficos, video gráficos, discográficos, en soporte informático; bien sea por compra, donación, canje, cesión o legado.

- 1.-Conservarlos de forma adecuada.
- 2.-Difundir el contenido de los mismos.
- 3.-Informar a los usuarios sobre los procesos de gestión bibliotecarios.
- 4.-Elaborar dossier de documentación.
- 5.-Recoger y tratar los materiales donados por diversas instituciones: Gobierno de Canarias, Ayuntamientos, y las donaciones privadas.

Funciones detalladas.

- Información relativa a la música en sus múltiples aspectos:
- Partiendo de la premisa de que aglutinamos, tratamos y difundimos, reunir los diferentes materiales que se conservan en el fondo implica las siguientes tareas técnicas.
- Seleccionar debidamente:
- Tarea que corresponde a los profesores, y al personal bibliotecario, utilizando los instrumentos de selección más adecuados, bibliografías comerciales, críticas, etc., y atendiendo las necesidades de los usuarios planteadas en las "desideratas".
- Adquirirlos: Por compra, donación, canje, cesión, o legado.
- Expurgo: Este se produce por deterioro. Hasta el momento no ha sido necesario, ya que considerando la excepcionalidad de nuestros fondos es poco recomendable tal práctica.
- Conservarlos: Supone realizar las siguientes operaciones a fin de que el conocimiento sea accesible:
- Registro: Se realiza con el Programa Informático de Gestión Bibliotecaria ABSYS y en los Libros Registro preexistentes y debidamente diligenciados.
- Clasificación: Se sigue la CDU., (Clasificación Decimal Universal), utilizada normalmente en nuestro país. A cada campo se le asigna un código que se utiliza en los diferentes anaqueles, revisteros, etc.

5.5. Plan de Mercadotecnia

5.5.1 Estrategias para el precio.

- lanzar al mercado una nueva imagen de CBC con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, y podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Obtener el registro ante la UNAM.
- reducir los precios de la colegiatura por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

- ofrecer nuestros servicios vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos y vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros servicios aumentar nuestros puntos de venta.

5.5.2 Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de CBC a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir a nuestros clientes a inscribirse con nosotros,

Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- presentación.
- La publicidad masiva para los colegios es aún importante, pero recuerda analizar muy bien a tu cliente antes de decidir qué medio contratar, no escojas el que te gusta, sino el que frecuenta tu mercado.
- Te recomiendo que cuentes siempre con material impreso sobre tus servicios. Un buen folleto o Flyer que el cliente potencial pueda llevarse a casa y luego compartir es muy efectivo. No IMPORTA el tamaño de tu COLEGIO.
- Busca promociones tipo “marketing de guerrilla”, es decir, promociones novedosas y de bajo costo. Un ejemplo que me ha encantado es la promoción de la Universidad Contemporánea en el elevador de Plaza Galerías. Excelente y original y no tan costosa como un espectacular.
- Rotula los automóviles de socios o directivos de tu colegio. Haz circular tu marca, inclusive hay escuelas que les pagan un poco a los maestros que permitan rotular sus autos.
- Pon calcomanías de tu escuela en todos los autos de tus clientes actuales.
- Obsequiar regalos al inscribirse en CBC (cuadernos, tasas, reglas, lápices, gomas ,cachuchas, playeras).
- organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes.

- publicar anuncios en diarios, revistas o Internet. No utilizaremos revistas de moda en la que se habla de chismes y novelas sin sentido.
- crear boletines tradicionales o electrónicos.
- participar en ferias.
- auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de visitas.

5.5.3 Estrategias de Producto

- Incluye servicios extra en nuestra oferta educativa. Se incluirá el servicio de gimnasio.
- A cada estudiante se le entregara el material didáctico impreso y digital.
- Busca ofrecer certificaciones importantes para tu mercado y que estén alienadas con tu oferta educativa. Ejemplo. Microsoft, Kumon, Oracle, Berliz, etc.
- Busca diferenciar tu oferta educativa, ya todos ofrecen lo mismo, encuentra una diferencia, en la forma en que impartes las clases, en tu metodología, en tus maestros, en tus instalaciones, en tus servicios anexos, etc. Diferenciarse es crucial.

5.5.4 Estrategias de Plaza

- Incluye en toda tu publicidad un Mapa de tu ubicación.
- Menciona todas las vías de acceso o medios de transporte disponibles para llegar a tu Colegio.
- Que el Mapa de tu ubicación en tu página web esté conectado a Google para que puedan visualizar cómo llegar a él por internet.

- Haz visibles tus instalaciones. Por muy sencillo que sea tu Institución Educativa, no dejes pasar la oportunidad de decir quién eres a todos los que pasen por ahí. Coloca un anuncio, manta, espectacular o lo que puedas en el lugar más visible y transitado del exterior de tu escuela. Cuidando que tenga una buena imagen y que sea de calidad.

5.5.5 Estrategias de Precio.

- Crear nuevas ofertas tales como no cobrar colegiaturas .
- Descuentos y becas de hasta el 25%
- Te recomiendo que NUNCA hagas promociones de precio sobre las colegiaturas, SIEMPRE se hacen sobre inscripción, para que no arrastres el costo de esto durante todo el año.
- Premia las inscripciones adelantadas con descuentos especiales en la inscripción.
- Adelanta los ciclos de inscripciones y empieza a promocionar las inscripciones adelantadas desde noviembre, no te esperes hasta febrero. En el caso de escuelas con sistema SEP.
- Si eres una Institución Educativa cuyo producto es la capacitación en general, regala siempre un lugar en cada uno de los cursos que impartes. A quién? A tus clientes potenciales, para que prueben tu calidad. A ti no te costará mucho hacer esto y te traera más clientes después.
- Incluye en tu costo de inscripción todas las variables que puedas (actividades extracurriculares, anuario, seguro, etc.) Acepta mejor el cliente pagar una inscripción relativamente alta, pero que ya te incluya todo, que una baja, pero una serie de pagos extras después.

5.5.6 Estrategias de Social Media

- Ya no importa el tamaño de tu colegio, POR FAVOR... debes tener una PÁGINA WEB.

- Ya existen plantillas de páginas web que puedes comprar a bajo costo y hacer tú mismo tu página web. Aunque lo mejor es contratar un especialista.
- DEBES trabajar con las REDES SOCIALES, principalmente con Facebook y Twitter. Abre una cuenta y empieza hoy mismo.
- En facebook te recomiendo que abras una cuenta personal y de ella abras una Página de Fans, ésta es la que vas a usar para promocionar tu colegio. (No la cuenta personal)
- También haz campañas de Email Marketing, que no es sólo enviar emails a lo loco a todo mundo. Nop. El Email Marketing es una estrategia en la que le mandas información VALIOSA a todas las personas que te han dado PERMISO de enviarle información.
- Elabora un BLOG de tu colegio o institución. La información de VALOR que generes te va atraer mucho tráfico y visitas a tu página web.
- Optimiza tu página web para que sea una “máquina que genera leads”. Ofrece un incentivo poderoso para que la gente te quiera dejar su email y tu puedas ir armando una base de datos “opt in”.

5.5.7 Estrategias de Servicio

- Por favor ORIENTA TUS PROCESOS AL CLIENTE. A veces no pensamos en él y sólo pensamos en la comodidad de nuestro personal o nuestra administración.
- Ten un proceso claro de “Administración de Clientes”, por supuesto lo ideal es contar con un CRM, pero si tu colegio es pequeño, igual puedes administrar a tus clientes potenciales por medio de una hoja en excel.
- Por favor, aunque sea una llamada o un email, lleva un REGISTRO de INFORMES, no dejes que nadie se vaya sin pedirle sus datos principales.
- Da seguimiento claro y veraz a todas las personas que pida informes en tu escuela.
- Ofrece siempre que te visiten algo de tomar a tu cliente, más aún con este calor.

- Se puntual en tus citas y no hagas esperar al cliente.
- Durante la sesión de informes, no contestes el teléfono, ni atiendas a nadie más, da muy mala impresión.

5.6 Estudio Financiero.

Estudio comparativo de las colegiaturas que cobra la competencia:

| | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| CUM | 11000 | 5000 |
| La Salle | 8859 | 5360 |
| Instituto Cobre de México | 3644 | 7496 |
| Colegio Salesiano | 5000 | 2900 |
| Promedio | \$7,125.75 | \$5,189.00 |

Para obtener el permiso de la UNAM se deben cumplir dos requisitos a saber:

- a) La construcción de los laboratorios de Física y de Química
- b) El diseño curricular.

Por cuestión de tiempo y de dinero los laboratorios y el diseño curricular comenzarán el 2 de enero, y los cursos del nuevo CBC comenzarán el 6 de agosto de 2013 (es muy importante aclarar que durante los primeros 7 meses CBC no obtendrá ingresos)

Para construir los laboratorios y llevar a cabo el diseño curricular se necesitan aproximadamente la cantidad de: \$1,366,004.19 (ver anexo 1).

De acuerdo con nuestras estimaciones, calculamos que nuestro mercado puede pagar \$2500 pesos mensuales.

Se estima que los ingresos de CBC serán de \$125,000 a la semana.

El costo de operación aumentaran gradualmente en la medida en que se avance en la construcción de los laboratorios y en la contratación de los profesores ,pero este costo de operación comenzara a disminuir a partir de la semana 52 semana en la cual se terminará de pagar la construcción de los laboratorios (anexo 1)

Propuesta 1 solicitar un préstamo por \$1,366,004.19. solicitando un periodo de gracia de 27 semanas calculadas sobre una tasa de interés del 15% anual capitalizable semanalmente, y a pagar en 2 años lo que se traduce con un pago semanal de : \$17941.7682,,(anexo 3)

Recapitulemos:

| | |
|--------------------------|-------------------|
| costos de operación | 82563.12 |
| costo del financiamiento | <u>17941.7682</u> |
| costo total | 100504.89 |
| ingresos por colegiatura | <u>125000.00</u> |
| Fondo | \$24,495.11 |

ver anexo 2

estos cálculos demuestran que el crédito está asegurado.

Propuesta 2 :

Buscar socios que aporten la cantidad que necesitamos (\$1,366,004.19) para operar de enero a julio.

Ahora desarrollemos un cálculo para calcular el rendimiento

| | |
|--------------------------|------------------|
| costos de operación | 82563.12 |
| | <u>0</u> |
| costo total | 82563.12 |
| ingresos por colegiatura | <u>125000.00</u> |
| Contribución marginal | \$42,436.88 |

Como se observa en la semana 28 los ingresos son suficientes para cubrir los costos y se obtiene una contribución marginal, efectuemos un cálculo:

| | | |
|-----------------------|-------------|------------|
| contribución marginal | \$42,436.88 | 0.03106644 |
| Inversión | 1366004.19 | |

El número 0.03106644 quiere decir que en la primera semana cada peso invertido produce tres centavo lo que, lo cual implica 12 centavos por mes y si lo extrapolamos nos da una tasa de 144% anual, lo cual es un rendimiento atractivo.

Desarrollemos un segundo cálculo:

| | | |
|-----------------------|-------------|------------|
| Inversión | 1366004.19 | 32.1890803 |
| contribución marginal | \$42,436.88 | |

El número 32 nos dice que en sólo 32 semanas se puede recuperar la inversión.

Nota: todos los costos, gastos e ingresos fueron calculados bajo la premisa de ceteris paribus.

Los socios podrían depositar el día 2 de enero \$ 1285439.9092490900, y despreocuparse.

Cálculo de la tasa interna de retorno:

Al calcular la tasa de retorno encontramos que el proyecto ofrece un rendimiento del 173 %, esto significa que por cada peso que una persona invierte en CBC obtendrá un peso con setenta y tres centavos , si la tasa máxima libre de riesgo es del 4.23% anual lo que traducido a palabras llanas significa que por un peso invertido obtendrá cuatro centavos.

Tenemos pues argumentos suficientes para recomendar a los inversionistas que arriesguen su dinero con CBC.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

De acuerdo con el análisis realizado de los resultados obtenidos se dio cabal cumplimiento a la propuesta de re-estructurar un modelo de negocios para el Centro de Bachillerato Coyoacán como una empresa competitiva, lo cual permitió resolver el problema planteado.

Se dio respuesta a las preguntas de investigación que planeé al inicio de este trabajo de investigación; asimismo se validó la hipótesis que me propuse mediante los resultados arrojados por la investigación que se llevó a cabo.

Desde mi punto de vista este trabajo de investigación nos va a servir para beneficiar a las microempresas que se dedican a la educación, ya que éste trabajo puso de manifiesto los factores que afectan la captación de los ingresos y que no les permite ser empresas productivas y rentables.

Todos y cada uno de los conocimientos generados en ésta investigación nos permitirá ayudar a resolver los problemas de espacios educativos que tanto aquejan a nuestro país. La re-estructuración del actual modelo era necesaria para agilizar y mejorar tanto los servicios que ofrece CBC como su gestión administrativa. Con la re-estructuración que propongo como producto de la investigación permitirá que las micro-empresas que se dedican al giro de la educación sean competitivas.

La reestructuración de la propuesta está articulada en los grandes rubros: Como son el componente Filosófico, la Estructura Organizacional que conlleva todas las funciones, gestiones, y la operación de esta estructura organizacional, el plan de mercadotecnia con todas las estrategias que permitan el buen éxito una microempresa educativa y todos los aspectos financieros que permitan un proceso integral donde la competitividad y la estrategia empresarial sean la base fundamental de todas las acciones que se tomen.

Por lo tanto desde mi punto de vista en términos generales es un trabajo que aporta una serie de elementos que permitan que empresas parecidas que están ofertando servicios similares de educación, puedan tomar como referencia esta investigación, coadyuvará en la solución de uno de los problemas que más lastima a las familias mexicanas como es el problema de la educación por lo que recomendamos:

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Las recomendaciones son formuladas en forma de un programa de actividades y de un calendario.

Consideraciones iniciales:

La Renta se ajustara 10% cada año en el mes de enero.

Los sueldos se reajustan 10% cada año en el mes de septiembre-.

Las colegiaturas se reajustan 10% cada año en el mes de septiembre.

Los gastos corrientes se ajustan 10% cada año, en enero.

Calendario de actividades (para mas detalles ver anexo 1)

- A) Entre el 1 y el 8 de enero de 2013 se reclutará y contratará al contador, pues el será el encargado de la gestión y firma de todos los contratos que se firmaran amen de llevar cuenta y razón de todas las erogaciones.
- B) El 8 de enero de 2013 comienza el reclutamiento del gerente de gestión de capital humano, el cual tendrá que firmar el contrato a más tardar el 15 de enero.
- C) El 15 de enero comienza el reclutamiento de:
- El pedagogo
 - El Bibliotecario
 - Los profesores de matemáticas, ciencias, idiomas y de ciencias sociales.

Toda la cartera de profesores y pedagogos tendrán que firmar el contrato laboral el 29 de enero como fecha máxima.

D) El gerente de gestión de capital humano comenzará a armar los expedientes de los profesores .

E) El 22 de enero el pedagogo, solicitará a la UNAM los requisitos que se deben de cumplir para lograr la afiliación.

F) La UNAM responderá en un periodo de 15 días naturales lo cual nos lleva al día 5 de febrero.

G) A partir del 5 de febrero el departamento de pedagogía comenzará el diseño curricular para cumplir con las directrices de la UNAM. El diseño curricular se debe concluir el 23 de abril.

H) Al mismo tiempo que se está desarrollando el diseño curricular los, profesores comenzarán a desarrollar los programas de todas las materia bajo la dirección del departamento de pedagogía de modo que los programas cumplan fielmente con las directrices de la UNAM. Los programas de estudio deberán estar terminados el 26 de marzo.

I) El 22 de enero el contador firmará el contrato con el proveedor que fabricará los laboratorios de física y de química , que solicita la UNAM.

J) El 29 de enero comenzará la construcción de los laboratorios de física y

Química y del equipamiento del consultorio médico.

K) El 16 de abril el proveedor entrega los laboratorios

L) El 23 de abril se entregará a la UNAM:

a) El diseño curricular.

b) Los programas de estudio.

c) los expedientes de los profesores.

M) Entre el 30 de abril y el 6 de mayo la UNAM efectuará la revisión de los laboratorios.

N) Entre el 14 y el 21 de mayo la UNAM entregará su veredicto.

Ñ) Entre el 21 y el 28 de mayo se contratará al gerente de mercadotecnia.

O) Del 28 de mayo al 25 de junio el gerente de mercadotecnia diseñará la nueva imagen de CBC y el plan de medios.

P) El 26 de junio se contratará al proveedor de Merchandising.

Q) el 26 de junio comenzara a la publicidad.

R) El 9 de julio el proveedor de merchandising entrega los promocionales.

S) El 26 de julio se contrata al impresor de la papelería y documentos con la nueva imagen de CBC.

T) El 9 de julio comienzan las inscripciones.

U) El 23 de julio se contratará a:

1.- Médico

2.- Prefectos

3.- Psicólogo.

4.- gerente de informática

V) El 23 de julio se firmará el contrato con el gimnasio.

W) El 6 de agosto inician los cursos.

Bibliografía

- ❖ **Anger,EGG.** Métodos de Investigación en Ciencias Sociales; Ed. Limusa,1997
- ❖ **Alles, Martha.** Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A 2005
- ❖ **Baena, Guillermina.** Instrumentos de Investigación; Ed. Trillas, 1997
- ❖ **Bohlander, George ; Sherman, Arthur, & Snell, Scott.**Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores. 2001
- ❖ **Cedillo, M.G; Sánchez, J. Sánchez. C.** «The new relational schemas of inter-firms cooperation: the case of the Coahuila automobile cluster in Mexico.» International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM), Vol. 6, No. 4, pp. 406-418;2006
- ❖ **Ceja Pizano,J Jesús.** Un Nuevo Modelo Funcional, como producto del Cambio Organizacional
la Educación Continua Superior (1998-2002):el Caso de Centro de Educación Continua Unida Morelia; IPN, 2003
- ❖ **Cissel Cissel & Flaspolher.** Matemáticas Financieras. C.E.C.S.A,1995
- ❖ **Chiavenato,Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Nomos S.A .2001
- ❖ **"Ezquiaga Guillermo.** Claves para orientar el desarrollo laboral", , Editorial Ziur, ISBN 987-95909-2-9.
- ❖ **Hernández Hernandez A;** Matemáticas Financieras. ECASA, 1995
- ❖ **Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar.** Metodología de la Investigación Mc Graw Hill,2010
- ❖ **Licha, Isabel.** El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC; Banco Interamericano (INDES).2000
- ❖ **López Cano, José Luis.** Método e Hipótesis Científico. Trillas,1999
- ❖ **Munch,Lourdes;Ángeles Ernesto.** Métodos y Técnicas de Investigación, ,Ed. Trillas.México, 2001

- ❖ **Muñoz Razo, Carlos.** Como Elaborar y asesorar una investigación de tesis. Pearson, 2011
- ❖ **Oriol Anguera Antonio, Espinoza Hernández Patricia.** Filosofía de la Ciencia;. Instituto Politécnico Nacional. México,2002
- ❖ **Pacheco, Arturo; Cruz, Ma. Cristina.** Metodología crítica de la investiga; lógica procedimientos y Técnicas.. Ed. C.E.C.S.A. México, 2006
- ❖ **Prawda, Juan.** Métodos y modelos de investigación de operaciones, Editorial Limusa.1980
- ❖ **Rojas Soriano, Raul.**Guía para realizar Investigaciones Científicas. Ed. UNAM FCPyS,1981
- ❖ **Rojas Soriano, Raúl.** El Proceso de la Investigación Científica, Ed. Trillas; México,1995
- ❖ **Taha, Hamdy A.** Investigación de operaciones, Editorial Alfaomega 2006
- ❖ **Thierauf, Roberto J; Grose Richard A.** Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones. Editorial Limusa, 1980
- ❖ **Ulrich, Dave, & Zadunaisky, Gabriel.** Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A.1997
- ❖ **Vadillo Bueno, Sergio.** Administración de remuneraciones , México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., ISBN 968-18-5658-9.
- ❖ "Los Recursos Humanos en mantenimiento", editado por RENOVETEC. 2011

Cibergrafía

www.monografias.com/trabajos16/merchandising/merchandising.shtml

www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm.

<http://www.cabinas.net/monografias/marketing/merchandising.asp>

www.degerencia.com/tema/coaching

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/coachingjennifer.htm.

www.monografias.com/trabajos15/coaching-gerencial/coaching-gerencial.shtml

www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm

www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm

www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml

[www.gestiopolis.com/dirgp/emp/biz**plan**.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/bizplan.htm)

ANEXOS

ANEXO 1 HOJA DE COSTOS

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 1 | 2 | 3 | 4 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 01/01/2013 | 08/01/2013 | 15/01/2013 | 22/01/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 0.00 | 3750.00 | | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | | | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | | | | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | | | | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | 7500.00 |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 1366004.19 | 16850.00 | 20600.00 | 35600.00 |
| | costos acumulados | | 16850 | 37450.00 | 73050.00 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 01/01/2013 | 08/01/2013 | 15/01/2013 | 22/01/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 0.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | | | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | | | | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | | | | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | 7500.00 |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 1366004.19 | 16850.00 | 20600.00 | 35600.00 |
| | costos acumulados | | 16850 | 37450.00 | 73050.00 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 5 | 6 | 7 | 8 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 29/01/2013 | 05/02/2013 | 12/02/2013 | 19/02/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 30063.12 | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 |
| | costos acumulados | 103113.12 | 148176.24 | 193239.35 | 238302.47 |
| | pago del préstamo | | | | |
| | costos totales | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | 9 | 10 | 11 | 12 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 26/02/2013 | 05/03/2013 | 12/03/2013 | 19/03/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 |
| | costos acumulados | 283365.59 | 328428.71 | 373491.83 | 418554.95 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | 13 | 14 | 15 | 16 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 26/03/2013 | 02/04/2013 | 09/04/2013 | 16/04/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 |
| | costos acumulados | 463618.06 | 508681.18 | 553744.30 | 598807.42 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 13 | 14 | 15 | 16 |
| | | 17 | 18 | 19 | 20 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 23/04/2013 | 30/04/2013 | 07/05/2013 | 14/05/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 | 45063.12 |
| | costos acumulados | 643870.54 | 688933.66 | 733996.77 | 779059.89 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 17 | 18 | 19 | 20 |
| | | 21 | 22 | 23 | 24 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 21/05/2013 | 28/05/2013 | 04/06/2013 | 11/06/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 45063.12 | 48563.12 | 48563.12 | 48563.12 |
| | costos acumulados | 824123.01 | 872686.13 | 921249.25 | 969812.37 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 21 | 22 | 23 | 24 |
| | | 25 | 26 | 27 | 28 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 18/06/2013 | 25/06/2013 | 02/07/2013 | 09/07/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | 3750.00 | 3750.00 |
| 31 | Comenzar la publicidad | | | 3750.00 | 3750.00 |
| 32 | contrato con el impresor | | | 3750.00 | 3750.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | |
| 38 | Contratación del informático | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 48563.12 | 48563.12 | 59813.12 | 59813.12 |
| | costos acumulados | 1018375.48 | 1066938.60 | 1126751.72 | 1186564.84 |
| | pago del prestamo | | | | |
| | costos totales | | | | |
| | ingresos por colegiaturas | | | | |
| | contribución marginal | | | | |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 25 | 26 | 27 | 28 |
| | | 29 | 30 | 31 | 32 |
| actividad | Diagrama de Gantt | 16/07/2013 | 23/07/2013 | 30/07/2013 | 06/08/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | | | | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | | | | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | | | | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | | | | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | | | | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 59813.12 | 59813.12 | 59813.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 1246377.96 | 1306191.08 | 1366004.19 | 1448567.31 |
| | pago del prestamo | | | | 17941.768 |
| | costos totales | | | | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | | | | 125000.00 |
| | contribución marginal | | | | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 29 | 30 | 31 | 32 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 1531130.43 | 1613693.55 | 1696256.67 | 1778819.79 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 33 | 34 | 35 | 36 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 1861382.90 | 1943946.02 | 2026509.14 | 2109072.26 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 37 | 38 | 39 | 40 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 2191635.38 | 2274198.50 | 2356761.61 | 2439324.73 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 41 | 42 | 43 | 44 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 2521887.85 | 2604450.97 | 2687014.09 | 2769577.20 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 45 | 46 | 47 | 48 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 2852140.32 | 2934703.44 | 3017266.56 | 3099829.68 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

| | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|
| anexo 1 | costo operativo por semana | 49 | 50 | 51 | 52 |
| actividad | Diagrama de Gantt | | | | |
| 1 | Contratar al contador | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 | 3750.00 |
| 9 | Diseño curricular | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 | 15000.00 |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | | | | |
| 18 | Escritura de libros | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 | 1963.12 |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 32 | contrato con el impresor | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 | 7500.00 |
| 33 | Inicio de las inscripciones | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 35 | Contratación de los prefectos | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 | 5000.00 |
| 38 | Contratación del informático | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 | 3500.00 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | |
| | Otros costos | | | | |
| | Renta | 11600 | 11600 | 11600 | 11600 |
| | agua | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | teléfono | 750 | 750 | 750 | 750 |
| | costos de operación | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 | 82563.12 |
| | costos acumulados | 3182392.80 | 3264955.91 | 3347519.03 | 3430082.15 |
| | pago del prestamo | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 | 17941.768 |
| | costos totales | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 | 100504.89 |
| | ingresos por colegiaturas | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 | 125000.00 |
| | contribución marginal | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 | 24495.11 |

ANEXO 2 DIAGRAMA DE GANTT

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 3 | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 01/01/2013 | 08/01/2013 | 15/01/2013 | 22/01/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 3 | | | 5 | 6 | 7 | 8 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 29/01/2013 | 05/02/2013 | 12/02/2013 | 19/02/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 3 | | | 9 | 10 | 11 | 12 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 26/02/2013 | 05/03/2013 | 12/03/2013 | 19/03/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 3 | | | 13 | 14 | 15 | 16 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 26/03/2013 | 02/04/2013 | 09/04/2013 | 16/04/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 3 | | | 17 | 18 | 19 | 20 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 23/04/2013 | 30/04/2013 | 07/05/2013 | 14/05/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 2 | | | 17 | 18 | 19 | 20 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 23/04/2013 | 30/04/2013 | 07/05/2013 | 14/05/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 2 | | | 21 | 22 | 23 | 24 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 21/05/2013 | 28/05/2013 | 04/06/2013 | 11/06/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | 209 |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 2 | | | 21 | 22 | 23 | 24 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 21/05/2013 | 28/05/2013 | 04/06/2013 | 11/06/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 2 | | | 25 | 26 | 27 | 28 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 18/06/2013 | 25/06/2013 | 02/07/2013 | 09/07/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

| | | | semana | semana | semana | semana |
|-----------|---|----------|------------|------------|------------|------------|
| anexo 2 | | | 29 | 30 | 31 | 32 |
| actividad | Diagrama de Gantt | Duración | 16/07/2013 | 23/07/2013 | 30/07/2013 | 06/08/2013 |
| 1 | Contratar al contador | 1 | | | | |
| 2 | Contratación del gerente de capital humano | 1 | | | | |
| 3 | Reclutamiento del pedagogo | 1 | | | | |
| 4 | Reclutamiento del bibliotecario | 1 | | | | |
| 5 | Solicitar la inscripción a la UNAM | 2 | | | | |
| 6 | Recepción de los requisitos necesarios para ser aceptados por la UNAM | 1 | | | | |
| 7 | Contratación del pedagogo | 1 | | | | |
| 8 | Contratación del bibliotecario | 1 | | | | |
| 9 | Diseño curricular | 11 | | | | |
| 10 | Diseño de las políticas de administración del capital humano | 9 | | | | |
| 11 | Desarrollo de entrevistas y contratación de los profesores. | 2 | | | | |
| 12 | Elaboración de los expedientes de los profesores | 2 | | | | |
| 13 | Diseño de los planes de estudio de matemáticas | 8 | | | | |
| 14 | Diseño de los planes de estudio de ciencias | 8 | | | | |
| 15 | diseño de los planes de estudio de ciencias sociales | 8 | | | | |
| 16 | diseño de los planes de estudio de idiomas | 8 | | | | |
| 17 | Diseño de la biblioteca | 8 | | | | |
| 18 | Escritura de libros | 18 | | | | |
| 19 | Escritura de apuntes | 18 | | | | |
| 20 | Firma del contrato con Equipamiento Escolar & instrumentación | 1 | | | | |
| 21 | Inicio de la construcción de los laboratorios y el consultorio médico | 12 | | | | |
| 22 | Entrega del diseño curricular a la UNAM | 1 | | | | |
| 23 | Entrega de los expedientes de los profesores | 1 | | | | |
| 24 | Supervisión de los laboratorios por la UNAM | 2 | | | | |
| 25 | Entrega de resultado UNAM | 1 | | | | |
| 26 | Contratar al mercadotécnico | 1 | | | | |
| 27 | Diseño de la nueva imagen | 4 | | | | |
| 28 | Diseño del plan de medios | 4 | | | | |
| 29 | Contratar al proveedor de merchandising | 1 | | | | |
| 30 | Entrega de los productos promocionales | 2 | | | | |
| 31 | Comenzar la publicidad | 1 | | | | |
| 32 | contrato con el impresor | 1 | | | | |
| 33 | Inicio de las inscripciones | 5 | | | | |
| 34 | Contratación del Médico | 2 | | | | |
| 35 | Contratación de los prefectos | 2 | | | | |
| 36 | Contratación del Psicólogo | 2 | | | | |
| 37 | Contrato con el gimnasio. | 2 | | | | |
| 38 | Contratación del informático | 2 | | | | |
| 39 | Inicio de cursos | | | | | |

ANEXO 3 TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA LOS LABORATORIOS

| | | |
|----------------------------------|-------------|--------|
| construcción de los laboratorios | | |
| Costo | | 100000 |
| enganche | 25% | 25000 |
| saldo a financiar | | 75000 |
| Plazo | 12 | meses |
| tasa de financiamiento | 15% | anual |
| valor de cada mensualidad | 6769.373426 | |

| anualidad No. | saldo | interés | anualidad | amortización | iva | pago total |
|---------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
| | | 0.0125 | | | | |
| 1 | 75000 | 937.5 | 6769.37343 | 5831.87343 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 2 | 69168.1266 | 864.601582 | 6769.37343 | 5904.77184 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 3 | 63263.3547 | 790.791934 | 6769.37343 | 5978.58149 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 4 | 57284.7732 | 716.059665 | 6769.37343 | 6053.31376 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 5 | 51231.4595 | 640.393243 | 6769.37343 | 6128.98018 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 6 | 45102.4793 | 563.780991 | 6769.37343 | 6205.59243 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 7 | 38896.8869 | 486.211086 | 6769.37343 | 6283.16234 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 8 | 32613.7245 | 407.671557 | 6769.37343 | 6361.70187 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 9 | 26252.0227 | 328.150283 | 6769.37343 | 6441.22314 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 10 | 19810.7995 | 247.634994 | 6769.37343 | 6521.73843 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 11 | 13289.0611 | 166.113263 | 6769.37343 | 6603.26016 | 1083.09975 | 7852.47317 |
| 12 | 6685.80091 | 83.5725114 | 6769.37343 | 6685.80091 | 1083.09975 | 7852.47317 |

Anexo 4 Mapa del proyecto

