



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Contaduría y Administración
 Maestría en Administración

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN UN PROYECTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
 Maestro en Administración

Presenta:

Nohemi Viridiana Cerecedo Cornejo

Dirigido por:

Dra. Amalia Rico Hernández

SINODALES

Dra. Amalia Rico Hernández
 Presidente



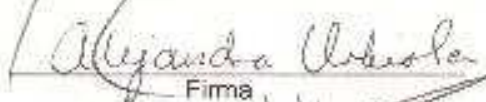
 Firma

Dra. Graciela Lara Gómez
 Secretario



 Firma

Dra. Alejandra Elizabeth Urbola Solís
 Vocal



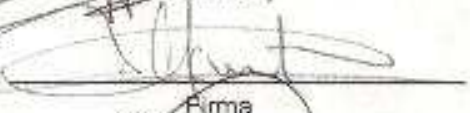
 Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
 Suplente



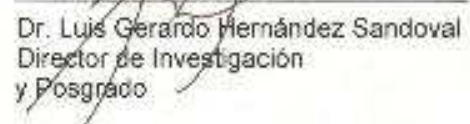
 Firma

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
 Suplente



 Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
 Director de la Facultad de Contaduría
 y Administración



 Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
 Director de Investigación
 y Posgrado

Centro Universitario
 Querétaro, Qro.
 Enero, 2010
México

RESUMEN

La presente tesis tiene como principal objetivo establecer los recursos materiales, humanos y financieros que se requieren para poner en marcha el Centro de Estudios Superiores rentable y de iniciativa privada en la ciudad de Querétaro, a través de la realización de un plan de negocios para con este último, determinar las estrategias que se requieran para lograr el posicionamiento de la organización y su permanencia en el mercado. Para hacer posible la investigación, se fijaron 15 proposiciones que incorporan cada área involucrada en la creación y planeación de una empresa, siendo la proposición principal la necesidad de contar con 60 alumnos como mínimo en tres carreras para generar un ingreso suficiente que permita que el negocio sea viable y rentable. La metodología utilizada para la verificación de las proposiciones de investigación fue la denominada descriptiva de tipo cualitativo, a través de la cual se logró concluir que con 58 alumnos se obtendría el punto de equilibrio en primera etapa. Así mismo, se concluyó que, a pesar de que existe un gran número de instituciones educativas en el estado de Querétaro y que muchas de ellas cuentan con gran prestigio, el mercado es lo suficientemente amplio para una nueva oferta educativa, pero si se desea que una nueva institución tenga éxito, se deberán establecer estrategias que le permitan sobresalir de la competencia. La principal estrategia seleccionada es la diferenciación, que facilita la rentabilidad y permanencia en el mercado de la empresa, siempre y cuando tenga características que la distingan tajantemente de las demás, en el caso concreto del centro de estudios que se propone, esas características son: el ofrecer carreras que no se brinden por otras instituciones en el estado a través de la modalidad mixta, estas dos características en conjunto, la modalidad y las carreras, constituyen la ventaja competitiva de la negociación.

(Palabras clave: planeación, plan de negocios, estrategias)

SUMMARY

The principal objective of this thesis is to establish the material, human and financial resources required to establish a Center for University Studies in the City of Queretaro which is profitable and would belong to the private sector, using a business plan for the latter and establishing the strategies necessary for achieving the organization's positioning and permanence in the market. In order to carry out the research, 15 proposals were determined; these include each area involved in the creation and planning of a business. The chief proposal is the need to have a minimum of 60 students in three different majors in order to obtain sufficient income to allow the business to be viable and profitable. The methodology used for the verification of the research proposals was descriptive and qualitative through which it was concluded that the balance point of the first stage could be achieved with 58 students. Likewise, we concluded that although there are many educational institutions in the State of Queretaro, many of which have a great prestige, the market is large enough for a new educational offer. However, if a new institution is to be successful, strategies must be established that will allow it to stand out among the competition. Differentiation is the main strategy selected; it allows the business to be profitable and to remain in the market as long as it has characteristics which firmly distinguish it from the others. In the specific case of the study center proposed, these characteristics are: offering majors that do not exist in other institutions in the state and using a mixed modality. These two characteristics together constitute the competitive advantage in the negotiation.

(Key words: planning, business plan, strategies)

**A todos aquellos que se aventuran a emprender su propia empresa
y no descansan hasta hacerla exitosa.**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por inculcarme el deseo de una preparación y superación constante, por confiar en mi capacidad, apoyar mis decisiones y ayudarme a cumplir mis sueños.

A mi hermano, por disfrutar mis éxitos como si fueran de él y generar una relación de apoyo y cariño donde la competencia no existe.

A mi esposo, quien ha estado a mi lado en todo momento motivando mi crecimiento profesional y personal, por ayudarme a controlar el estrés y aceptarme como soy.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por haber sido la casa de mis estudios profesionales y de maestría y por cuidar la calidad de la enseñanza.

A todos mis maestros, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo mi desarrollo.

A mi hija, por el ser el milagro que me completó como mujer, por llenar de felicidad mi vida y por ser el principal motivo por el que deseo ser mejor cada día.

Nota aclaratoria: Los anteriores agradecimientos se establecieron según el orden de aparición en mi vida, ya que si se ordenaran por importancia, la mayoría de ellos tendría que ir en la primera línea.

ÍNDICE

	Página
Resumen.....	i
Summary	ii
Agradecimientos	iv
Índice.....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Concepto de plan de negocios.....	4
2.2 Concepto de Empresa Familiar y Protocolo Familiar	9
2.3 Cinco fuerzas que influyen en el sector educativo.....	11
2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	11
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.	12
2.3.3 Poder de negociación de los compradores.	13
2.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	13
2.3.5 La rivalidad entre los competidores.	14
2.4 La diferenciación como estrategia competitiva.....	14
2.5 El Océano Azul en el sector educativo	16
III. METODOLOGÍA	17
3.1 Problemática.....	17
3.2 Objetivo General	21
3.3 Propositiones de Investigación.....	21
3.4 Metodología	22
IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	25
4.1 Resumen Ejecutivo.....	26
4.1.1 Descripción del producto o servicio.....	26
4.1.2 Misión	27
4.1.3 Potencial del mercado, entorno y factibilidad comercial del proyecto	27
4.1.4 Propuesta de valor del producto o servicio	27

	Página
4.1.5 Diferenciación	27
4.1.6 Liderazgo.....	28
4.1.7 Información financiera relevante.	28
4.1.8 Cadena de valor del negocio	29
4.1.9 Determinación del modelo de desarrollo del negocio.....	30
4.2 Desarrollo del Plan de Negocios	31
4.2.1 Descripción general del negocio	31
4.2.2 Análisis del Entorno, Objetivos y Estrategias.....	33
4.2.3 Investigación de mercado.....	38
4.2.4 Análisis del Mercado.....	41
4.2.5 Competencia.....	44
4.2.6 Servicio	47
4.2.7 Precio: Políticas de Precio (formas de pago, crédito, descuentos, etc.)	51
4.2.8 Publicidad y promoción: plan de promoción, descripción del medio, justificaciones.....	52
4.2.9 Estrategias de mercadotecnia	53
4.2.10 Proyecto de venta a 5 años (mensual durante el primer año y anual del segundo al quinto año).	55
4.2.11 Posicionamiento	62
4.2.12 Producción: Definición de todos los servicios	72
4.2.13 Localización geográfica de la empresa	72
4.2.14 Abasto: materia prima y proveedores	74
4.2.15 Proceso de prestación del servicio (Diagrama de flujo del proceso y descripción).....	76
4.2.16 Maquinaria y/o herramientas de trabajo (especificación técnica, costo y capacidad de producción).....	80
4.2.17 Identificación de los rubros y costos de producción/operación.	81
4.2.18 Aspectos de Control de Calidad (especificaciones).	81
4.2.19 Distribución y Ventas.....	82
4.2.20 Capacidad de la planta	82

	Página
4.2.21 Inversión inicial de maquinaria y/o herramientas de trabajo (no se incluyen aquí equipos de cómputo para automatizar procesos administrativos de la empresa).....	83
4.2.22 Mantenimiento de maquinaria y/o herramientas de trabajo.....	84
4.2.23 Identificación de los costos de producción. Estimación de los costos directos de producción por unidad producida	84
4.2.24 Control de calidad: normas y políticas de calidad para el proceso, materia prima, maquinaria y producto terminado.....	84
4.2.25 Infraestructura de tecnologías de información para la operación.	84
4.2.26 Equipo de líderes del proyecto.....	87
4.2.27 Definición de las funciones y responsabilidades: descripción de puestos	89
4.2.28 Estrategias de Subcontratación	90
4.2.29 Organigrama.....	90
4.2.30 Tabla de personal (costos del personal a corto, mediano y largo plazo).....	93
4.2.31 Estados financieros (en pesos constantes).....	94
4.2.32 Indicadores financieros	99
4.2.33 Forma legal (tipo de sociedad).....	101
4.2.34 Participación de capital de los socios.....	101
4.2.35 Trámite o permiso adicional requerido para iniciar actividades	101
4.2.36 Propiedad Intelectual.....	102
4.2.37 Establecimiento de la ruta crítica, tabla 4.28 Actividades críticas y figura 4.10 diagrama de actividades críticas	103
4.2.38 Gráfica de Gantt	105
V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	106
5.1 Verificación de las proposiciones de investigación.	106
5.1.1 Principal.	106
5.1.2 Proposiciones alternativas.....	107
5.2 Verificación del objetivo general de la investigación.	123
CONCLUSIONES	124

	Página
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
4.1 Pronóstico de Ventas a 5 años.....	28
4.2 Rentabilidad a 5 años.....	29
4.3 Análisis FODA.....	33
4.4 Objetivo Estratégico 1.....	35
4.5 Objetivo Estratégico 2.....	36
4.6 Objetivo Estratégico 3.....	37
4.7 Objetivo Estratégico 4.....	37
4.8 Objetivo Estratégico 5.....	38
4.9 Análisis de la Competencia, Licenciatura en Pedagogía.....	45
4.10 Análisis de la Competencia Indirecta, Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil.....	47
4.11 Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Optimista.....	56
4.12 Pronóstico Venta Anual, Panorama Optimista.....	57
4.13 Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Medio.....	58
4.14 Pronóstico Venta Anual, Panorama Medio.....	59
4.15 Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Conservador.....	60
4.16 Pronóstico Venta Anual, Panorama Conservador.....	61
4.17 Gastos Mensuales.....	81
4.18 Currículum Vitae de los Líderes del Proyecto.....	88
4.19 Descripción del puesto denominado Director de Carrera de Atenas Estudios Superiores.....	89
4.20 Puestos y Tipos de Contratos.....	91
4.21 Costo mensual y anual por concepto de personal.....	93
4.22 Inversión Inicial proyecto Atenas Estudios Superiores.....	94
4.23 Balance General Inicial y Balances Generales anuales proyectados para los primeros 5 años.....	96
4.24 Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectado Mensualmente para el primer año de operación.....	97

Tabla		Página
4.25	Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectado Anualmente para los primeros cinco años de operación.....	98
4.26	Indicadores financieros proyectados a cinco años, Rentabilidad.....	99
4.27	Indicadores financieros proyectados a cinco años, otras razones financieras.....	100
4.28	Actividades Críticas proyecto Atenas, Estudios Superiores.....	103
4.29	Gráfica de Gantt, proyecto Atenas Estudios Superiores.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
4.1 Cadena de Valor.....	29
4.2 Modelo de Desarrollo del Negocio.....	30
4.3 Estrategias de distribución, canal directo.....	54
4.4 Escudo de la Institución.....	65
4.5 Lay-out Instalaciones Atenas Estudios Superiores.....	73
4.6 Proceso de Obtención del RVOE ante la SEP.....	77
4.7 Proceso Administrativo de Inscripción y Seguimiento.....	78
4.8 Proceso Académico, Impartición de Clase.....	79
4.9 Organigrama Atenas Estudios Superiores.....	92
4.10 Diagrama de Actividades Críticas.....	104
5.1 Punto de Equilibrio en unidades, número de alumnos.....	106
5.2 Objetivos estratégicos de Atenas Estudios Superiores.....	110
5.3 Segmentación del mercado.....	111
5.4 Porcentaje del segmento de mercado ocupado por la competencia.....	112
5.5 Payback.....	118
5.6 Utilidad Neta, NIAT.....	119
5.7 Rentabilidad sobre la Inversión y Rentabilidad sobre el Capital contable.....	121

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para establecer una institución educativa privada de estudios superiores rentable en la ciudad de Querétaro, para lo cual se llevó a cabo el plan de negocios que permitió diseñar las estrategias a seguir para lograr la rentabilidad y permanencia en el mercado del centro de estudios de nueva creación.

El simple hecho de emprender un negocio propio ya de antemano es un enorme desafío, y dicho reto parece casi imposible de alcanzar si dentro de la competencia se encuentran instituciones altamente posicionadas, prestigiosas, de alta calidad y que además brindan cuotas más accesibles, inigualables por cualquier institución privada, siendo un ejemplo claro e innegable de lo anterior, la Universidad Autónoma de Querétaro.

Derivado del párrafo que antecede, la planeación y fijación de estrategias del centro universitario de nueva creación es un paso medular para lograr que el mismo logre permanecer en el mercado y posicionarse en éste.

Para realizar la investigación, se establecieron diferentes proposiciones, siendo la principal la necesidad de contar con 60 alumnos como mínimo en tres carreras para generar un ingreso suficiente que permita que el negocio sea viable y rentable. Por otro lado, se establecen catorce proposiciones alternativas que suponen: \$2, 000.000.00 como inversión mínima, un terreno con un área aproximada de 1000m² para establecer la sede la institución, 80 personas como mínimo para integrar la plantilla de personal, entre otros aspectos. Se buscó que las proposiciones en general contemplen cada área involucrada en la planeación de una empresa.

La metodología seleccionada en la presente investigación es la denominada descriptiva de tipo cualitativo en la que se consultarán varios autores, estadísticas ya

existentes y otras fuentes para poder definir el contenido del plan de negocios y las estrategias que regirán a la negociación.

El segundo capítulo se destinó al marco teórico, para el cual se consultaron varios autores para entender el concepto de *plan de negocios* y su contenido, así como las ventajas obtenidas de la planeación. Posteriormente, fueron revisados otros teóricos de renombre como Michael Porter, por poner un ejemplo, a fin de conocer diferentes estrategias que éstos proponen, y tener elementos para realizar el análisis del sector educativo. Así mismo, se estudiaron conceptos relativos a empresa familiar y protocolo familiar ya que el equipo directivo y socios fundadores de la institución educativa pertenece a un mismo núcleo familiar, por lo que clarificar la influencia de la familia en el negocio era otro aspecto trascendental.

El Capítulo III contiene la explicación de la metodología seleccionada para llevar a cabo la presente investigación, además de definir la misma, se estableció el objetivo general que guiará el estudio y las diferentes proposiciones de investigación que se buscarán esclarecer.

El Capítulo IV contempla la investigación propiamente dicha, en la primera parte del capítulo, se encuentra el resumen ejecutivo, el cual es un extracto del plan de negocios que permite a los inversionistas potenciales y público en general, tener una visión global pero breve y precisa de la negociación.

En el segundo apartado del Capítulo IV, se incorporó el plan de negocios de Atenas Estudios Superiores, en el cual se encuentran contenidas la misión, visión, análisis FODA, objetivos estratégicos, así como otros aspectos de administración estratégica. Por otro lado, se pronosticaron las ventas a 5 años y se incluye un minucioso análisis del mercado a fin de lograr la segmentación del mismo, se analiza a la competencia, se delimitan las bases de la imagen empresarial y se establecen estrategias de mercadotecnia, publicidad y promoción. No se dejaron fuera del análisis los procesos involucrados en la institución educativa, se definieron las características del inmueble

seleccionado como sede del centro educativo y se determinó el mobiliario y equipo que se necesitará, así como los gastos mensuales que generará el negocio. Uno de los factores clave en la organización son las personas, por lo que se tuvo especial cuidado en la descripción de puestos, elaboración de organigramas y establecimiento de sueldos y salarios. Al ser la experiencia de los líderes del proyecto uno de los aspectos más evaluados por los inversionistas potenciales, se incorpora al plan de negocios el curriculum vitae de los socios fundadores, así como las características personales que se considera pueden impactar al negocio de manera positiva. En la parte financiera se contemplaron los estados y razones financieras más comunes proyectadas hasta 5 años, se determinó la inversión inicial mínima necesaria para iniciar funciones, el flujo de efectivo con el que se debe contar, entre otros aspectos de interés. En la parte legal, se definió el tipo de sociedad más aplicable para las funciones a desarrollar y que a su vez permita la tutela de los derechos de los socios, por otro lado, se investigaron los trámites, permisos y licencias necesarias para poder operar, así como los costos que se generarán por dichos conceptos. Por último, se realiza la planeación del proyecto, subrayando las actividades críticas y elaborando una gráfica de Gantt, la cual permitirá organizar en el tiempo las actividades, a fin de tener un control en el desarrollo de las mismas.

El Capítulo V contiene los resultados de la investigación, en este capítulo se detallan la proposición principal y las alternativas, estableciendo la verificación de éstas y del objetivo principal, para ello se agregan gráficas que facilitan al lector el entendimiento de los resultados obtenidos.

Todos estos puntos, entre muchos otros, son estudiados en el presente trabajo de investigación a fin de concretar el primer paso de la creación de un negocio: La Planeación; sabemos que con el plan de negocios no se asegura el éxito de una empresa, pero ayuda a conocer mejor el mercado, la industria y estar un poco más preparados para la gran responsabilidad que se avecina.

II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo destinado al marco teórico se analizarán diferentes definiciones del concepto *plan de negocios* a fin de estar en posibilidades de establecer un concepto propio y los elementos que dicho documento debe contener, lo anterior para señalar la guía por la que se llevará a cabo la investigación.

Por otro lado, se revisa lo que diversos autores señalan sobre la empresa familiar y el protocolo familiar, ya que los socios que están constituyendo la institución educativa de nueva creación pertenecen a una misma familia, por lo tanto se requiere conocer la influencia del grupo familiar en el ámbito empresarial.

En virtud de que se pretende establecer la estrategia a seguir para posicionar el centro de educación superior, es importante analizar las cinco fuerzas que Michael Porter (1980) propone para conocer el ambiente en el que se desarrollará la institución educativa, así mismo, si desea obtener un posicionamiento y permanencia en el mercado, la estrategia de diferenciación propuesta por el mismo autor en la misma obra puede ser de gran utilidad.

Por otro lado, se consulta la Estrategia del Océano Azul sugerida por Kim Chan et al. (2005) ya que ésta puede ser otra estrategia importante a considerar a fin de facilitar el éxito de la institución que se está planeando.

2.1 *Concepto de plan de negocios*

Plan de Negocios es un concepto que resulta indispensable establecer debido a que la presente tesis tendrá como objetivo la elaboración del mismo. Antes de que la definición propia sea sugerida, se estima propio revisar los conceptos propuestos por otros autores:

Koenes (1994) nos indica la siguiente definición:

“Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen a detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de una empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.” (Pág. 62).

Por otro lado, Laborda y De Zuani (2004) conceptualizan de la siguiente manera el concepto de plan de negocios, afirmando que es un:

“...documento formal en el que se recogen por escrito, de forma coherente, realista, sistemática y pormenorizada, las actuaciones que se van a llevar a cabo de manera controlada por el empresario y sus colaboradores para la consecución de unos objetivos específicos expresados en unos resultados concretos.” (Pág. 109).

Los dos autores anteriores coinciden en que el plan de negocios es un documento formal y por tal razón debe ser elaborado por escrito, así mismo señalan que ese documento debe ser diseñado de forma realista y coherente con el objeto de alcanzar los objetivos de la organización, que seguramente serán planteados en el plan de negocios.

Una idea fundamental que establece Laborda en el concepto citado, es indicar que el plan de negocios debe ser llevado a cabo por el empresario, si bien es cierto que éste puede apoyarse en sus colaboradores para la realización del mismo, en él debe recaer la tarea principal de su elaboración. Esta es una opinión con la que coincidimos totalmente, esta misma idea es apoyada por Freire (2005) cuando refiriéndose al plan de negocios nos señala que “Jamás debemos delegar a terceros su elaboración”. (Pág. 85).

Granado y Herriegel definen Plan de Negocios de una manera más idealista en los siguientes conceptos que brindan:

Para Granado (2007),

“El plan de negocios es el mapa del camino que una organización debe seguir para lograr el éxito. Este documento explica las respuestas o cuestiones medulares de la organización, tales como: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se ha de ejecutar cada paso para lograr los objetivos establecidos”. (Pág. 18).

Por su parte, Herriegel y Jackson (2006), nos comentan que, “Un plan de negocios describe la idea básica que es el fundamento para el inicio y delinea cómo puede convertirse en realidad esa idea.” (Pág. 136).

Los dos autores anteriores se aventuran a considerar que el plan de negocios será el mapa del camino para alcanzar el éxito o convertir en realidad la idea de negocio, y refuerzan la concepción de que el documento en cuestión marcará la pauta para el logro de objetivos.

Después de un análisis detenido de las definiciones anteriores, a lo largo de la presente tesis se entenderá como *plan de negocios aquel documento formal y por escrito llevado a cabo por el empresario o fundador de una empresa a fin de realizar una planeación adecuada de la negociación que permita controlar su desempeño y establecer las acciones que se deben seguir para el logro de objetivos y control de desviaciones, buscando el posicionamiento, rentabilidad y permanencia en el mercado.*

Se tiene la firme idea de que al analizar y elaborar cada etapa del plan de negocios, el empresario tendrá oportunidad de conocer mejor su empresa, establecer el camino a dónde quiere llegar y conocer el ambiente interno y externo que rodea a la misma para entonces definir las estrategias que regirán al negocio en primera etapa.

Este momento de reflexión no asegurará el éxito de la empresa, pero ayudará a estar mejor preparado para lo que se presentará, reduciendo el número de imprevistos.

Se comparte la idea de Hellriegel y Jackson (2006), así como la de Koenes (1994) explícita en los dos siguientes párrafos, cuando resaltan la importancia de la planeación antes de emprender un negocio y sobretodo al subrayar que la planeación adecuada facilitará el camino del empresario para alcanzar los objetivos de la empresa y con ello, el éxito de la misma:

“Antes de comenzar un negocio, los emprendedores que son exitosos planean con mayor cuidado que los que fracasan y una herramienta importante en esa planeación es el plan de negocios.” (Hellriegel y Jackson 2006, Pág. 136).

“Una de las grandes deficiencias de las pequeñas empresas consiste en que, en términos generales, sus actividades no están debidamente planificadas.” (Koenes, 1994, Pág. 8).

“La falta de planificación, en sí misma, es un importante factor de costes que puede provocar la quiebra de la empresa”. (Koenes, 1994, Pág. 19).

Es importante que el plan de negocios sea plasmado por escrito, tal como lo señala Koenes en la siguiente cita: “El plan de negocios es un documento formal y por consecuencia debe elaborarse por escrito”. (Pág. 63).

Dicho autor nos señala tres razones (Op. Cit. Pág. 63), por las que es conveniente llevar a cabo el plan de negocios por escrito:

- A. Para darle la fuerza y obligatoriedad que requiere.
- B. Para convertirse en la “medida” con la cual comparar el cumplimiento e objetivos y metas.
- C. Para que funcione como un eficaz instrumento de comunicación interna y externa.

En virtud de lo aprendido en la Maestría de Administración de la UAQ y considerando los consejos adicionales de la Incubadora de Empresas del ITESM, decidimos elaborar y plasmar por escrito el Plan de Negocios de Atenas Estudios Superiores, antes de iniciar las operaciones del centro de educación superior que se propone.

Por otro lado, elevar dicho plan al grado de tesis, se le brinda mayor fuerza y obligatoriedad, más aún, ayudará a medir y controlar el desempeño de la empresa.

Koenes (Op. Cit., Pág. 11), en su insistencia de revelarnos la importancia de la planificación, nos establece las consecuencias de la falta de la misma:

- A. Falta de control
- B. Excesivas situaciones imprevistas
- C. Inexistencia de una “medida” para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
- D. Falta de una guía de acción clara y precisa.
- E. Peligrosa visión a corto plazo.
- F. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Además de entender el concepto de plan de negocios y conocer sus implicaciones, es necesario determinar el contenido de dicho documento, al respecto, existe una gran variedad de propuestas de contenidos citadas por diversos autores, una de ellas sería la establecida por Hellriegel y Jackson (2006, pág. 137):

Componentes del plan de negocios:

- A. Resumen ejecutivo
- B. Componente de mercadotecnia
- C. Componente de ubicación
- D. Componente de administración
- E. Componente financiero
- F. Componente de riesgos críticos potenciales
- G. Componente del programa de referencia
- H. Apéndice o bibliografía

Para la elaboración del plan de negocios de la institución educativa que está siendo planeada y que llevará por nombre Atenas Estudios Superiores, se consideró la opinión de Hellriegel y Jackson (Op. Cit. Loc. Cit.) para establecer el *contenido* con que dicho plan contará, por otro lado, se adhirió la infinidad de conocimientos adquiridos durante el curso de la Maestría de Administración de la UAQ en diversas materias como las

relativas a la especialidad de Alta Dirección, así como aquellas otras materias tales como contabilidad, finanzas, mercadotecnia, factor humano y planeación estratégica principalmente; así mismo, se sumaron algunos aspectos que propone la incubadora de empresas del ITESM campus Querétaro y con ello se elaborará el ya mencionado plan de negocios conteniendo los siguientes aspectos: *Resumen ejecutivo, Planeación Estratégica, Mercadotecnia e Imagen, Producción/Operación de la Empresa, Administración de Recursos Humanos, Evaluación Económica Financiera, Aspectos Legales, Planeación de Proyectos (Plan de Trabajo), Conclusiones, Bibliografía y Anexos.*

2.2 Concepto de Empresa Familiar y Protocolo Familiar

Tres son los socios fundadores de Atenas Estudios Superiores, la suscrita Nohemi Viridiana Cerecedo Cornejo, quien con Noemí Georgina Cornejo Álvarez (madre) concebimos la idea de constituir una institución de enseñanza a nivel de Estudios Superiores, posteriormente se adhirió José de Jesús Cerecedo Ramírez (padre). Los tres socios se han involucrado por completo para llevar a cabo el proyecto, asesorados por expertos en las áreas que se han necesitado, así mismo, cada socio se ha preparado para ocupar los cargos directivos en dicha institución por lo que se está constituyendo una empresa familiar.

El concepto de empresa familiar se define por Pérez y Martínez (2005) como: "...aquella, cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o a un grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco, que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa". (Pág. 17).

Así mismo, Guinjoan y Llauradó (2002) enfatizan su propio concepto:

"Entendemos por empresa familiar aquella que pertenece de una manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo. La definición, aunque se aplica a una sola familia, también sirve para referirse a empresas en que dos o más familias comparten su propiedad". (Pág. 89).

Para comprender a detalle el concepto de Empresa Familiar, se debe puntualizar el significado de Familia, es cual es determinado por Pérez y Martínez (2005) como: "En

sentido estricto la familia es el grupo de personas que están unidos en matrimonio y los hijos que se hallen bajo su potestad o, como mucho, los hijos emancipados que siguen viviendo en el hogar materno.” (Pág. 18).

Los mismos autores (Op. Cit. Loc. Cit.), señalan que “No obstante lo anterior, al crecer los hijos y formar, a su vez, sus propias familias en estas nuevas familias, pero sin dejar de pertenecer a su familia de origen”.

Las principales *ventajas* que señala Peter Leach (1993) sobre las empresas familiares son: (Pág. 26).

- A. Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.
- B. Cultura estable.
- C. Rapidez en la toma de decisiones.
- D. Confiabilidad y orgullo.

Dicho autor (Leach, 1993, pág. 33) precisa que la empresa familiar tiene las siguientes *desventajas*:

- A. Rigidez.
- B. Sucesión.
- C. Conflictos emocionales.
- D. Liderazgo y legitimidad.

Otro concepto que sale a la luz al hablar de Empresa Familiar, es el denominado Protocolo Familiar o Protocolo de Familia, documento que debe ser elaborado por los fundadores y ratificado por los miembros de la familia a fin de evitar controversias futuras y procurar la permanencia de la empresa y la unión familiar. La definición que brindan Pérez y Martínez (2005) al respecto es la siguiente:

“El denominado protocolo familiar, también llamado pacto, carta, acuerdo, carta u otras denominaciones, es un acuerdo de los componentes del grupo o grupos familiares propietarios de una empresa, en el que se recogen las atribuciones de cada uno de los integrantes del citado grupo, la forma de incorporarse a la empresa nuevos miembros, las posibles transmisiones de las participaciones o acciones, la sucesión de los fundadores y cualquier otra cláusula en relación con la sociedad, que permita la vida y desarrollo de la empresa, su transmisión manteniendo su vigencia y, en su caso, la forma de extinción.” (Pág. 40).

Por se parte, Puchol et al. (2006) explica que:

“El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades, que tiene que asumirse de forma unánime por parte de los miembros de una familia propietaria de una empresa y la empresa misma cuya sucesión se desea asegurar. Este acuerdo se debe plasmar en un documento privado, que eventualmente puede incluirse en los estatutos sociales de la compañía.” (Pág. 122).

Se decidió elaborar el protocolo familiar de Atenas Estudios Superiores, si bien es cierto que como señalan Pérez y Martínez (2005, pág. 41) “...el contenido del protocolo no esta regulado por ninguna norma positiva, por lo que no tienen modelo formal al que deban sujetarse, ni tampoco, contenido fijo...”, se incluyó en éste los aspectos que se considera pudieran prevenir controversias en un futuro.

2.3 Cinco fuerzas que influyen en el sector educativo.

Michael Porter (1980) señala que existen en el ambiente de cada industria cinco diferentes tipos de fuerzas que pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa, por lo que dichas fuerzas deben ser analizadas por el emprendedor antes de iniciar un negocio. Estas fuerzas son:

2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores en determinado sector, dependerá en gran medida de la existencia de las barreras de entrada. Cuando en un sector de mercado existen fuertes barreras de entrada (ejemplo: políticas gubernamentales estrictas, identidad de marca de la competencia, necesidad de capital, ventajas absolutas en costos y economías de escala), dichas barreras dificultarán el acceso a nuevos competidores en ese sector o industria. (Porter, 1980).

En el sector educativo se enfrenta a las siguientes barreras de entrada:

A. Políticas gubernamentales estrictas. Obtener un reconocimiento de validez oficial ante la SEP es un proceso rígido, en el cual se requiere cumplir con numerosos aspectos lo que puede implicar un largo periodo de tiempo.

Por otro lado, existen una diversidad de permisos y licencias que deben ser tramitados tales como: dictamen de uso de suelo, licencia de funcionamiento, análisis del inmueble por protección civil, entre otros.

B. Identidad de marca de la competencia. Existen numerosas instituciones educativas en el estado, muchas de ellas con gran prestigio y reconocimiento, tales como la Universidad Autónoma de Querétaro, el Tecnológico Regional, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Contemporánea, la Universidad del Valle de México, entre muchas otras.

C. Necesidad de capital. Se requiere una inversión considerable por la infinidad de trámites que se deben satisfacer, los requisitos del inmueble, el mobiliario, equipo de cómputo, bibliografía, salarios del personal, entre muchos otros aspectos de gran valor económico. En la mayoría de las ocasiones, se debe contar con el inmueble, mobiliario, entre otros, incluso un año antes de poder ofrecer el servicio educativo al público, lo que implica que el empresario debe absorber los gastos que se generen en ese transcurso sin poder obtener aún ingresos de la institución educativa.

D. Ventajas absolutas en costos. Otras universidades tienen un gran número de años en el mercado, lo que les permite contar con una matrícula amplia de alumnos. Este aspecto brinda la oportunidad a dichas universidades de reducir el costo por alumno.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Determinado sector de mercado puede no ser del todo atractivo si los proveedores tienen la fuerza suficiente para imponer sus condiciones de precio o tamaño de pedido, debido a que los productos que nos suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. (Porter, 1980).

En el sector educativo, no existe ningún proveedor que tenga tal fuerza, ya que existen un sin número de docentes con amplias capacidades y una gran diversidad de proveedores de mobiliario y equipo.

2.3.3 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores va a ser mayor cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. (Porter, 1980).

El cliente (alumno) al elegir cursar estudios profesionales, analiza profundamente sus opciones ya que de la selección de la carrera y la universidad en que cursará la misma, dependerá en gran medida la amplitud del campo de trabajo y las oportunidades que se le presentarán en un futuro. En el estado existen un gran número de instituciones educativas, pero van dirigidas a diferentes mercados derivado de la diversidad de carreras que se ofertan, la modalidad de estudios (escolarizado, mixto, virtual, abierto, etc.), el nivel socioeconómico al que van dirigidas, el prestigio, entre muchas otras.

Así mismo, cada comprador (alumno), cuenta con expectativas muy diferentes a los demás, por lo que el poder de negociación de los compradores en el sector educativo no es trascendental.

2.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La existencia de productos sustitutos reales o potenciales pueden hacer que determinado sector o industria no sea del todo atractivo. La situación puede ser aún menos atractiva si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ofrecerse a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y del sector. (Porter, 1980).

En el sector de la educación existen productos sustitutos como son cursos de capacitación (sin necesidad de estudios previos), auto estudio a través de Internet o lectura de libros, entre muchos otros. Sin embargo, el estudio de carreras profesionales con reconocimiento de validez oficial de estudios ante la SEP, es un requisito mínimo que exigen los perfiles de altos puestos en una empresa.

Aunque no se debe dejar de considerar las innumerables modalidades que ofrece la competencia para cursar estudios profesionales, tales como la modalidad virtual que permite reducir costos en gran medida y ofrece una flexibilidad de horarios inigualable.

2.3.5 La rivalidad entre los competidores.

La fuerte rivalidad entre los competidores se determina si éstos son numerosos, si están muy bien posicionados, si los costos fijos son altos, etc. En un sector con fuerte rivalidad de competidores, dichos competidores se estarán enfrentando en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Porter, 1980).

En el sector de la educación existe una fuerte rivalidad de competidores y las consecuencias negativas que dicha situación acarrea, sin embargo las diferencias entre cada universidad, la diversidad de compradores y la amplitud del mercado, pueden ser una amplia ventaja que brinda la posibilidad a las instituciones educativas de permanecer, e incluso crecer, en dicho mercado.

2.4 La diferenciación como estrategia competitiva.

Michael Porter (1980) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria o sector, dichas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas analizadas para el sector educativo en el punto anterior, las cuales Porter especifica como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que puede envolver a una empresa y que influirán en la rentabilidad de la misma.

Porter continúa explicando en su obra que cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, es decir a la rentabilidad, el éxito de la estrategia depende en gran medida de lo efectivo del análisis de las cinco fuerzas, ya que éste último regirá la estrategia seleccionada. Porter señaló tres estrategias que denominó *genéricas*, las cuales pueden ser usadas individualmente o en conjunto, con dichas estrategias se pretende que

la empresa obtenga una posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Las tres estrategias competitivas genéricas que Porter definió son las siguientes: (Porter, 1980).

A. El liderazgo en costos totales bajos, esta estrategia busca mantener el costo más bajo que la competencia y lograr un volumen alto de ventas.

B. La diferenciación, esta estrategia se basa en crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único, es decir, diferente.

C. El enfoque, esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Se tiene la convicción que la estrategia de diferenciación que propone Porter (1980), puede ser un aspecto medular que defina el éxito o fracaso de la institución de educación superior que se está proponiendo establecer en la ciudad de Querétaro, ya que al existir una gran cantidad de universidades en el estado, es indispensable que el proyecto se diferencie de los demás, lo cual se pretende lograr ofreciendo carreras únicas en Querétaro y con modalidad mixta. Estos dos elementos en conjunto constituirán nuestra ventaja competitiva.

Sin embargo, el mismo Porter identificó fallas a sus estrategias competitivas y en su obra posterior denominada *The Competitive Advantage of Nations* (1990), reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de las tres estrategias genéricas establecidas y la necesidad de modelos más dinámicos para poder lograr la ventaja competitiva real.

Dicho en otras palabras, las tres estrategias genéricas sugeridas por Porter en su primera obra (1980), pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico, fueron útiles cuando los cambios mundiales se llevaban a cabo paulatinamente y de manera lenta. En la realidad se observó que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. Cuando la ventaja es copiada o imitada, se requiere renovar la ventaja competitiva (Porter, 1990).

Se coincide con Porter en que el mundo actual cambia rápidamente y los competidores pueden fácilmente imitar las ventajas competitivas que se eligieron ofertando en un futuro las mismas carreras, por ello será indispensable posicionarse además por calidad y continuar abriendo nuevas propuestas educativas para mantener la innovación y la diferenciación vigente.

2.5 El Océano Azul en el sector educativo

Kim Chan y Renée Mauborgne (2005) explican en su libro de la Estrategia del Océano Azul que no es necesario sacrificar la utilidad de nuestros productos compitiendo por ofrecer precios más bajos, como sucede en los Océanos Rojos, los cuales se encuentran saturados de empresas que ofrecen exactamente lo mismo o muy parecido al mismo mercado, cuya única “ventaja” es el precio más bajo, lo que los obliga a enfrentarse en una lucha constante por “arrebatar” los clientes, sacrificando muchas veces utilidad. En los Océanos Azules se sugiere crear nuevos mercados a fin de que la competencia pueda ser irrelevante.

En el sector educativo, existen numerosas escuelas que ofrecen carreras muy parecidas, por lo que van dirigidas a personas con el mismo interés educativo, y si a esto se adhiere el hecho de que gran parte de dichas instituciones cuentan con buen prestigio, parece desalentador el intentar ingresar a este sector. Sin embargo, se asegura que se puede crear un nuevo mercado si se brindan carreras que no se ofrecen por ninguna institución educativa en el estado, pero cuya demanda laboral existe en el mismo e incluso a nivel nacional.

III. METODOLOGÍA

Este capítulo establece la problemática que se pretende resolver con la investigación y los objetivos generales que habrán de guiar el presente estudio. Por otro lado, se estipulan las proposiciones de investigación que se analizarán y la metodología a seguir para verificar las aseveraciones que se establezcan.

3.1 Problemática

Definir la estrategia de negocios que permita establecer un centro de educación superior de iniciativa privada viable en la ciudad de Querétaro.

La idea de fundar un centro de estudios de iniciativa privada surge a raíz de que dos de las socias de este negocio (Atenas Estudios Superiores) fundaron e iniciaron labores hace cuatro años de un centro de capacitación denominado *Centro de Capacitación Empresarial, CCE*, a lo largo de este tiempo, se detectó la gran necesidad que tienen las personas hoy en día de adquirir preparación y actualización constante, preferentemente con valor curricular, por esta razón se decide evaluar la posibilidad de ofrecer Servicios Educativos de Nivel Superior avalados por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El principal problema que se presenta es que el estado de Querétaro cuenta con un sin número de instituciones educativas, tanto públicas como de la iniciativa privada y la mayoría de ellas con alto grado de posicionamiento.

De antemano se sabe que es imposible competir con las instituciones públicas, debido al alto prestigio que éstas han cosechado a lo largo de su permanencia en el mercado y por la alta calidad educativa que ofrecen, circunstancias que han propiciado que las instituciones públicas del estado, tengan reconocimiento no solo en éste sino a nivel nacional, tal es el caso de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Aunado a lo ya descrito, las instituciones públicas ofrecen cuotas tan accesibles que resultan inigualables por cualquier institución de iniciativa privada.

Conociendo lo anterior, se considera que emprender y posicionar una institución es una gran reto que presenta un infinito número de obstáculos, por ello es conveniente realizar la planeación adecuada del proyecto educativo, a través del establecimiento del plan de negocios de la institución, el cual permitirá conocer más a fondo las circunstancias que se pueden presentar y detallar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de educación en el estado, particularmente en la ciudad de Santiago de Querétaro.

A pesar de lo ya señalado, se tiene la convicción de que el mercado es amplio y que en el estado de Querétaro, se presenta la gran necesidad que tienen jóvenes recién egresados de bachillerato y también adultos que trabajan, de encontrar opciones para continuar sus estudios, de manera accesible en tiempos y horarios pero que reúnan condiciones de calidad académica y calidad en su servicio, aspectos que se tratarán de cubrir a través del proyecto educativo que llevará por nombre Atenas Estudios Superiores. Si dichos ideales desean ser alcanzados, será vital determinar y delinear las estrategias a seguir.

Por otro lado, el mundo globalizado que se manifiesta hoy en día, obliga a la población a contar cada vez con una mayor preparación académica y actualizaciones constantes, de cuya calidad depende la competitividad con que dicha población se desenvolverá en el mundo laboral, obteniendo con ello la posibilidad de acceder a puestos mejor remunerados y con mayor posibilidad de desarrollo, sin embargo, la situación económica que enfrenta nuestra nación, obliga a un gran número de personas a abandonar sus estudios tempranamente sin haber accedido a una educación de nivel superior, lo que limita la posibilidad de obtener mejores ingresos en un futuro. Además de la escasez de recursos económicos, el ritmo de vida que se vive en nuestros días y las multifunciones que deben realizar los individuos, limita el tiempo disponible para continuar la preparación adecuada que permita enfrentar los grandes retos que se presentan día a día en todos los ámbitos y más aún, en el ámbito laboral.

Derivado de lo anterior, se sostiene que es posible ofrecer un modelo innovador y moderno de educación superior adecuado a las situaciones actuales, tal como lo es el sistema mixto (semiescolarizado), el cual permite al alumno estudiar mientras labora. Esta gran oportunidad facilita al estudiante la posibilidad de obtener un ingreso suficiente para cubrir sus gastos mientras adquiere experiencia, siendo ésta última una de los aspectos más valorados por las empresas de todos los ámbitos al seleccionar a sus personal.

Es por ello que se decide ofrecer una nueva propuesta de educación superior que vele por la excelencia, alta calidad y distinta a las demás, estas ideas se analizarán a detalle durante la presente investigación a fin de verificar la estrategia a seguir para que el centro de estudios que se está desarrollando reúna las siguientes características que en combinación, permitirán que el mismo se distinga de las demás instituciones educativas semejantes:

A. Ofrecer un modelo mixto, también conocido como semiescolarizado, dirigido a aquellas personas con poco tiempo disponible para realizar estudios y actualización profesional, ofreciendo carreras innovadoras y de vanguardia, así como diplomados, talleres, seminarios y cursos de actualización profesional de calidad superior a la existente en el mercado.

El Sistema de educación mixto se concibe como modalidad organizacional de estudios en que se comparte la clase presencial con la actividad de estudio individual guiada, ambas actividades se complementan y dan respuesta a las necesidades del estudiante para su aprendizaje.

La docencia en el sistema mixto tiene características diferentes al sistema regular, se reduce el tiempo de clases y se incrementa el trabajo individual del alumno previo a la clase. La clase en si varía en su concepción didáctica, a ella asiste el alumno con conocimientos previos del contenido que corresponde, y presenta sus puntos de vista, plantea ejemplos, dudas, argumenta ideas, realiza ejercicios, resuelve problemas, entre

otras actividades. En la clase en el sistema mixto existirán momentos de explicación, otros de discusión, de trabajo en pares, individual, en pequeños grupos. En la clase existirán siempre momentos de evaluación y de orientación al estudio para el encuentro siguiente.

El alumno cuenta con materiales de apoyo en el sistema de estudios mixto, entre los que se destacan las guías de estudio por materias, que incluyen orientaciones para estudiar, tales como explicaciones, esquemas de apoyo, cuadros, ejercicios, aclaraciones, vínculos con páginas de Internet que el alumno puede requerir consultar. Las guías son muy importantes pues constituyen la principal referencia orientadora que tendrá el alumno fuera de la clase, cuando se encuentre en el estudio individual.

Unido a la clase y las guías de estudio, el alumno tendrá acceso a foros especializados y a consultas con el docente vía Internet, así como a talleres presenciales de ejercitación del conocimiento, todo lo cual dependerá de las exigencias de las materias de estudio y de las necesidades de los estudiantes.

El docente también actúa de forma diferente y se prepara especialmente para este tipo de enseñanza, en que se erradica el aprendizaje memorístico e irreflexivo y se sustituye por procesos individuales y presenciales de elevado razonamiento y reflexión.

Cabe mencionar que la calidad de la educación es descuidada por contar sistema mixto, por el contrario, las instituciones educativas que pretenden ofrecer este modelo educativo, deben asumir el compromiso aún mayor de contar con horas presenciales de excelencia, debido a la necesidad de aprovechar al máximo el tiempo con el que se cuenta.

B. Ofrecer carreras innovadoras que no se estén ofertando por la competencia. No se pretende brindar las carreras ofertadas por la iniciativa pública ya que no se podría competir con su posicionamiento y la accesibilidad de cuotas. Tampoco se desea brindar

carreras ofertadas por la iniciativa privada, se busca ofrecer carreras que otorguen nuevas opciones educativas a la población de nuestro estado.

3.2 Objetivo General

Establecer los recursos materiales, humanos y financieros que se requieren para poner en marcha el Centro de Estudios Superiores de iniciativa privada rentable en la ciudad de Querétaro, a través de la realización de un plan de negocios para con este último, establecer las estrategias que se requieran para lograr el posicionamiento de la organización y su permanencia en el mercado.

3.3 Propositiones de Investigación

3.3.1 Principal:

Se considera que se debe contar con 60 alumnos como mínimo en tres carreras para generar un ingreso suficiente que permita que el negocio sea viable y rentable.

3.3.2 Alternativas:

A. Se considera que es necesario establecer la misión y visión de la empresa a fin de que todos los involucrados en la misma conozcan a dónde se quiere llegar y la razón de ser.

B. Se cree que es importante contar con objetivos estratégicos determinados que ayuden a lograr la misión y visión de la institución educativa.

C. Se considera que existe un mercado potencial suficiente en nuestro estado para que los servicios de educación superior que se ofertarán tengan demanda.

D. Se piensa que esta propuesta de educación superior cuenta con características diferentes a las de la competencia que permitirán penetrar en el mercado potencial.

E. Se especula que Atenas Estudios Superiores es un nombre viable para la institución educativa ya que no existe en el estado de Querétaro otra universidad con esta denominación u otra parecida.

F. Se contempla que se requiere contar con unas instalaciones con un mínimo de 1000m² de terreno.

G. Se cree que se contará con una capacidad para 20 alumnos por aula.

H. Se considera que \$2, 000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.) es la inversión inicial mínima que se requiere para poner en funcionamiento el centro de estudios y mantener el flujo de efectivo durante un año.

I. Se piensa que se debe obtener un ingreso mínimo de \$2, 500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos 00/100 M. N.) al año para mantener el punto de equilibrio de la institución educativa.

J. Se especula que a partir del segundo año se tendrá utilidad.

K. Se contempla que la rentabilidad de la empresa educativa aumentará año con año.

L. Se vislumbra un periodo de recuperación de la inversión de 2 años.

M. Se cree que se requiere contratar un mínimo de 80 personas para estar en posibilidades de ofrecer nuestros servicios.

N. Se piensa que constituir una sociedad civil traerá grandes ventajas al negocio.

3.4 Metodología

El tipo de investigación que será utilizada para llevar a cabo la presente tesis es investigación descriptiva de tipo cualitativo en la que se consultarán varios autores,

estadísticas ya existentes y otras fuentes para poder definir el contenido del plan de negocios y las estrategias contenidas en éste.

La investigación descriptiva según Moreno (1987) es aquella que:

“...pretende recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos de estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables. Se trata de describir en qué consiste el fenómeno, cómo se relacionan sus partes con el todo, cuáles son sus características primordiales”. (Pág. 44).

Por otro lado, Strauss y Corbin (2002) establecen que como investigación cualitativa: “..., entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.” (Pág. 12).

En virtud de que el centro de estudios que se pretende desarrollar tendrá como sede de sus instalaciones la ciudad de Querétaro, la segmentación de mercado se realizará considerando únicamente la población de esta ciudad y otras ciudades cercanas, para conocer la magnitud del mercado potencial y segmentar el mismo, se consultarán estadísticas oficiales como las brindadas por el INEGI, por poner un ejemplo.

Para realizar los estados financieros y determinar las razones financieras, se utilizará el modelo electrónico de creación propia desarrollado en la materia de Administración Financiera cuatrimestre mayo-agosto del 2006, de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro impartida por el maestro Ignacio Almaraz Rodríguez.

Para el establecimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y demás aspectos de administración estratégica de la negociación, se consultarán diversos teóricos, así como misiones, visiones y prácticas desarrolladas por otras empresas.

Para conocer las características de la competencia, se desarrollará una tabla comparativa entre los competidores más importantes que incluya costos, carreras

ofertadas, modalidad ofrecida y otros aspectos de interés. Dicha información se obtendrá de manera directa con cada institución ya sea vía telefónica o con entrevista personal.

Para los aspectos relativos a producción, mercadotecnia, recursos humanos, y cada área que lo amerite, se analizará bibliografía, Internet, consulta directa a expertos, entre otras fuentes, a fin de estar en posibilidades de diseñar el contenido del multicitado plan de negocios.

IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Al iniciar el presente capítulo se establece el Resumen Ejecutivo, el cual contiene los elementos esenciales del plan de negocios que brindarán una idea general y concreta de la negociación, así mismo, resaltan las ventajas competitivas y características de diferenciación señalando además la factibilidad del negocio, cabe mencionar que el resumen ejecutivo fue elaborado una vez concluida la investigación y ya finalizado el plan de negocios.

Como segunda parte de este capítulo se encuentra la planeación estrategia del centro de estudios, donde se plantean la misión, visión, análisis FODA y los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo. Todos estos aspectos deben ser considerados por la alta dirección antes de iniciar un negocio a fin de que la totalidad de personas involucradas con la institución conozcan lo que se pretende lograr y asegurar el cumplimiento de los objetivos para lo que fue creada la misma.

Otro aspecto medular en el plan de negocios es el relativo a mercadotecnia y publicidad, en esta parte será segmentado el mercado que se pretende abarcar en primera etapa, se establecerán las políticas de precio y venta, por otro lado, se sugerirán los elementos clave que conformarán la imagen empresarial, el escudo, lema, valores y estrategias de posicionamiento. Además, será evaluada la factibilidad de mercado. Todo lo anterior, debe ser comparado con la competencia a fin de encontrar el lugar que ocupará la institución educativa en desarrollo en el mercado y la posición de la misma con relación a la de la competencia.

Se decidió incluir un apartado de producción debido a que la alta dirección debe establecer las áreas con las que se contará y la distribución de las instalaciones, así mismo, se debe hacer un análisis de los insumos necesarios y la inversión que se requerirá de mobiliario, equipo, etc. Es importante que se establezcan de antemano los procesos que se llevarán a cabo, así como los criterios y políticas de calidad que regirán a la organización.

Existe consciencia de que un elemento indispensable en toda empresa es el factor humano, de quien depende en gran medida el éxito de la misma, por este motivo se analizarán a detalle los requerimientos y perfiles de cada puesto, así como las necesidades de personal. Por otro lado, se llevará a cabo el análisis de la cantidad que se requiere invertir para el pago de salarios y se señalarán los tipos de contratos que se están considerando para cada puesto.

La alta dirección debe conocer de antemano si el negocio que se está desarrollando será rentable, así como el periodo de recuperación de la inversión y otros indicadores financieros que le ayudarán a tomar decisiones de manera más acertada, los razonamientos en cuestión obligan a establecer un apartado financiero en el presente plan de negocios.

Es importante que se contemplen los aspectos legales de constitución y la totalidad de trámites y permisos que se deben realizar a fin de que la institución educativa pueda operar en un marco de legitimidad y legalidad, se incluye un segmento que señala los requisitos a satisfacer, el tiempo oportuno para hacerlo y los costos que se generan en cada trámite.

El plan de negocios se concluye con una gráfica de Gantt en la que se puntualizan los procesos y tareas más esenciales y críticas, así como los tiempos en que éstas deben ser realizadas, con el objeto de organizar y planear cada etapa, con el objeto de llevar un control sobre la realización de cada tarea planeada.

4.1 Resumen Ejecutivo

4.1.1 Descripción del producto o servicio

Ofrecer una nueva propuesta de educación superior de excelencia y de alta calidad con un modelo mixto (semiescolarizado, permite trabajar y adquirir experiencia mientras se estudia) dirigido a aquellas personas con poco tiempo disponible para realizar estudios y actualización profesional, ofreciendo carreras innovadoras (no se ofrecen en

el estado), de vanguardia y gran demanda labora. Así como diplomados, talleres, seminarios y cursos de actualización profesional de alta calidad.

4.1.2 Misión

Proporcionar servicios educativos innovadores y de excelencia, desarrollando en las personas el anhelo de fijarse grandes ideales, sembrando en todos nosotros la persistencia y confianza necesaria para alcanzar con éxito nuestros más grandes sueños.

4.1.3 Potencial del mercado, entorno y factibilidad comercial del proyecto

Aunque existe una gran cantidad de instituciones educativas en el estado, 106,329.32 habitantes (con los datos más recientes del INEGI al 2005) se consideran el mercado potencial, es cierto que algunas instituciones de la competencia tienen gran posicionamiento y abarcan mayor parte de ese mercado, sin embargo se necesita captar únicamente 58 alumnos para lograr el punto de equilibrio (los primeros 5 años) de la institución, mientras ésta se posiciona y se logra incrementar la participación en el mercado a través de las nuevas propuestas de educación.

4.1.4 Propuesta de valor del producto o servicio

No se venden simplemente servicios educativos, se ofrece Superación y realización de Anhelos a través de servicios educativos innovadores y de excelencia, brindando nuevas ofertas educativas, así como sistemas flexibles, prácticos y efectivos.

4.1.5 Diferenciación

Michael Porter (1985) señala a la diferenciación como una de las estrategias genéricas que una empresa puede desarrollar para lograr el posicionamiento. La diferenciación permite distinguirse de la competencia y asegurar la permanencia en el mercado. Se eligió esta estrategia como nuestra principal ventaja competitiva, dicha diferenciación se obtendrá:

- A. Ofreciendo carreras innovadoras que no se oferten por otras instituciones en el estado (*principal ventaja competitiva*), y
- B. Ofreciendo un sistema semiescolarizado.

4.1.6 Liderazgo

Los tres socios fundadores forman parte de una familia unida y de valores, preocupados por el entorno, con grandes deseos de aportar a la sociedad. Cuentan con un sentido de liderazgo innato y gusto por los retos; se ve en la educación y actualización una herramienta para lograr la superación en todos los ámbitos y se confía en la capacidad de lograr todo lo propuesto, siempre guiados por la ética y el bienestar colectivo.

Los socios cuentan con varios años de experiencia como empresarios, acostumbrados a dirigir personas y con formación profesional en derecho, administración, contabilidad y negocios.

4.1.7 Información financiera relevante.

La tabla 4.1, señala el pronóstico de ventas establecido para los 5 primeros años considerando un panorama medio, es decir, no se consideró conveniente contemplar un esquema demasiado positivo o favorable, pero tampoco se consideró un panorama pesimista o conservador.

Tabla. 4.1

Pronóstico de ventas a 5 años

Pronóstico de Ventas considerando un Panorama Medio					
Periodo	1er. año	2do. año	3er. año	4to. año	5to. Año
Venta Anual	\$1,557,000.00	\$4,320,000.00	\$6,732,000.00	\$9,312,000.00	\$12,060,000.00

Fuente: elaboración propia.

Inversión Inicial: \$1, 431,396.00 para entrar en operación, más \$181,020.67, para mantener el flujo de efectivo del primer año: Total de: **\$1, 612,416.67.**

Gastos mensuales: **\$133,383.33.**

Periodo de Recuperación de la inversión: 2.10 = **2 años.**

La rentabilidad contemplada para los cinco primeros años se establece en la tabla 4.2.

Tabla. 4.2

Rentabilidad a 5 años

Rentabilidad					
Periodo	1er. año	2do. año	3er. año	4to. año	5to. Año
Sobre la Inversión	-0.58	0.26	0.34	0.38	0.41
Sobre el Capital contable	-1.27	0.61	0.55	0.46	0.39

Fuente: Elaboración propia.

4.1.8 Cadena de valor del negocio

La figura 4.1 muestra la cadena de valor que se propone para el negocio, la cual señala los procesos más importantes y el factor humano involucrado en éstos.

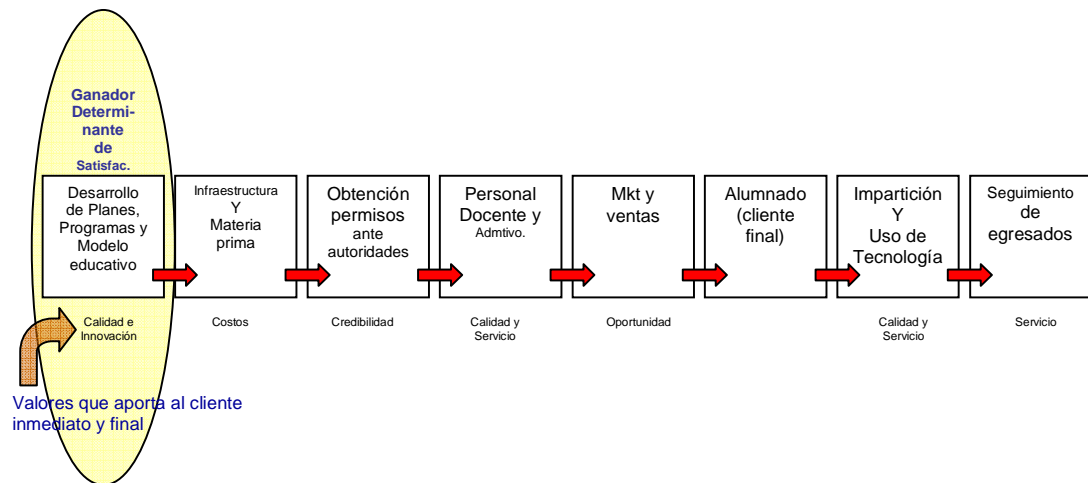


Figura 4.1 Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia bajo el formato obtenido de la XIII generación de la Incubadora de Empresas campus Querétaro, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cursada del 18 de noviembre al 28 de mayo de 2009.

4.1.9 Determinación del modelo de desarrollo del negocio

El modelo de desarrollo del negocio es propuesto en la figura 4.2 éste permite visualizar en un solo esquema y de manera sintetizada: la propuesta de valor, la cual se relaciona con el servicio que se ofrece; la infraestructura con la que se contará para ofrecer el servicio y los clientes potenciales; por otro lado, involucra el aspecto financiero, estableciendo un equilibrio entre los ingresos y egresos a fin de que se desarrolle un negocio rentable.

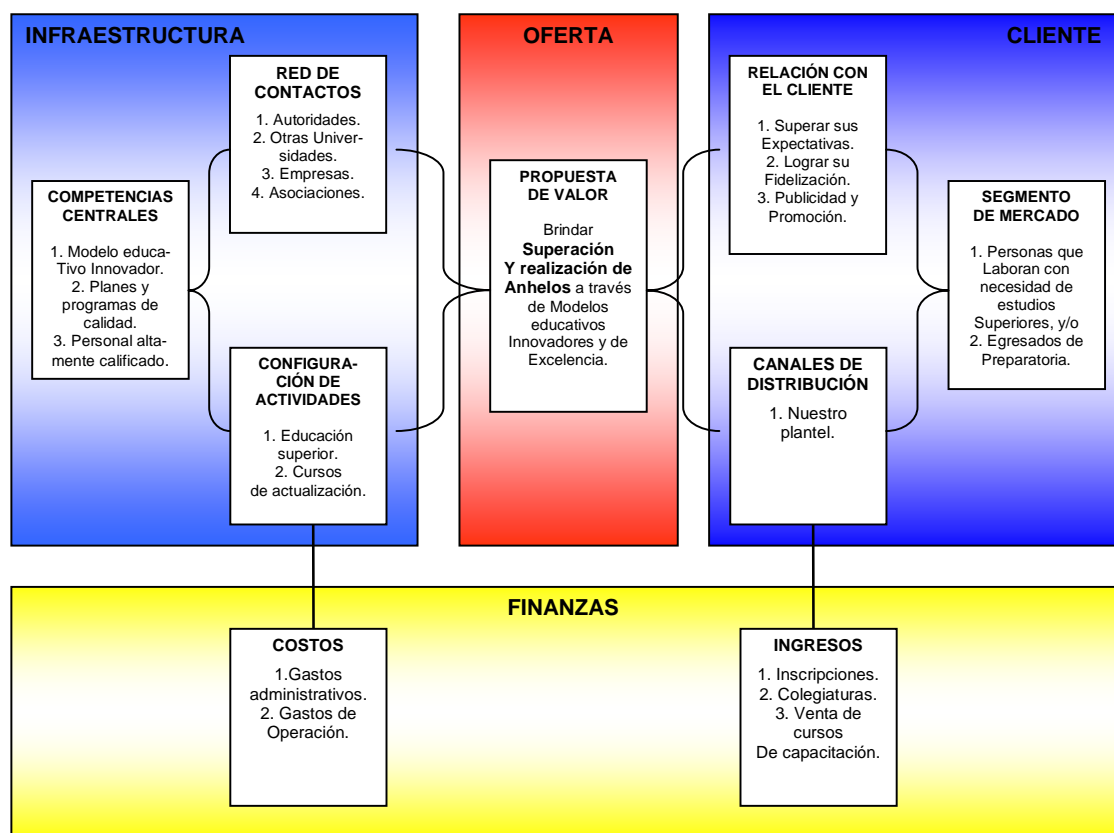


Figura 4.2 Modelo de Desarrollo del Negocio. Fuente: Elaboración propia bajo el formato obtenido de la XIII generación de la Incubadora de Empresas campus Querétaro, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cursada del 18 de noviembre al 28 de mayo de 2009.

4.2 Desarrollo del Plan de Negocios

4.2.1 Descripción general del negocio

Ofrecer una nueva propuesta de educación superior de excelencia con un modelo mixto (semiescolarizado) dirigido a aquellas personas con poco tiempo disponible para realizar estudios de grado con carreras innovadoras, así como actualización profesional, diplomados, talleres y seminarios en rangos de calidad superior a la existente en el mercado.

El Sistema de Educación Mixto se concibe como modalidad de estudios en los que se comparte la clase presencial con la actividad de estudio individual guiada, ambas actividades se complementan y dan respuesta a las necesidades del estudiante para su aprendizaje.

Actualmente en el país y en el estado de Querétaro, se presenta la gran necesidad que tienen jóvenes recién egresados de bachillerato y también de adultos que trabajan, de encontrar opciones para continuar sus estudios, de manera accesible en tiempos, horarios y costos, que les permita trabajar, pero que reúnan condiciones de calidad académica y excelencia en su servicio.

4.2.2 Misión

Proporcionar servicios educativos innovadores y de excelencia, desarrollando en las personas el anhelo de fijarse grandes ideales, sembrando en todos nosotros la persistencia y confianza necesaria para alcanzar con éxito nuestros más grandes sueños.

4.2.3 Visión

En el año 2014, posicionarnos y ser reconocidos como una institución de educación superior y actualización profesional de excelencia y alto rendimiento, de la cual egresen seres humanos con la capacidad y competencia necesaria para enfrentar con éxito cualquier reto.

4.2.4 Factores clave de éxito

Atenas Estudios Superiores contará con los siguientes factores clave del éxito:

A. Se ofrecerán servicios de educación superior en un sistema o modelo mixto (semiescolarizado), el cual brinda a los alumnos la oportunidad de trabajar mientras estudian, lo que les permite obtener un sustento y al mismo tiempo adquirir la experiencia que se demanda en el mundo laboral actual.

B. Se ofrecerán servicios de educación superior y cursos de actualización profesional de alta calidad. El poco tiempo disponible en aula, obliga a aprovechar al máximo el mismo y optimizar cada sesión, por lo que se deberán establecer los controles necesarios que aseguren contar con instructores, capacitadores y docentes altamente calificados, dispuestos a utilizar modelos educativos innovadores y de vanguardia que promuevan el raciocinio, análisis y reflexión de los alumnos, capaces de exigir a éstos últimos el desarrollo óptimo de sus capacidades.

C. Se ofrecerán estudios superiores en aquellas áreas que no se estén ofertando en nuestro estado y con gran demanda laboral. En primera etapa se ofrecerán las siguientes tres carreras: Licenciatura en Pedagogía, Ingeniería en Geomática, y Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil.

4.2.2 Análisis del Entorno, Objetivos y Estrategias

A. Análisis FODA fuerzas internas y externas

El ambiente interno y externo en el que se desenvolverá la negociación, debe ser analizado por el empresario antes de iniciar la operación del negocio a fin de conocer sus fortalezas y debilidades (áreas de oportunidad), y por otro lado, tener presente los riesgos y amenazas, este análisis permite establecer estrategias para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 4.3

Análisis FODA de Atenas Estudios Superiores

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO:	
Fortalezas	Sistema mixto (semiescolarizado). Aprovechamos la experiencia con que cuentan los alumnos para enriquecer las sesiones, siendo ésta uno de los aspectos más valorados en el mundo laboral. Se optimiza el tiempo en aula por la brevedad de tiempo. Cuerpo docente calificado y con experiencia. Experiencia en la rama de capacitación y educación de jóvenes y adultos. Carreras innovadoras y de gran demanda laboral. Colegiaturas competitivas. Nos asesoramos con expertos en cada área. Participación en redes de empresarios y redes universitarias.
Debilidades (Áreas de oportunidad)	Somos nuevos en el mercado de educación superior. Requerimiento de ampliación de instalaciones para nuevas carreras. Los socios no cuentan con gran capital para invertir. Aún no contamos con modalidad de educación virtual y videoconferencia. No contamos con instalaciones propias.
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO:	
Oportunidades	El mundo laboral exige cada vez personas más capacitadas y con experiencia. El desarrollo de la tecnología da paso a nuevas formas de enseñanza semipresencial o no presencial.
Amenazas	Existen universidades en el Estado de alto prestigio con las que resulta muy difícil competir directamente. Otras instituciones cuentan con un gran capital para invertir. Reglamentación cada vez más estricta de la autoridad. Las recurrentes crisis económicas que atañen a nuestro país.

Fuente: Elaboración propia.

B. Objetivos (a 1, 3 y 5 años) y estrategias para el logro de los mismos.

Se considera esencial establecer de antemano los objetivos que se procurarán alcanzar durante los primeros 5 años de operación del negocio, con el objeto de facilitar su control y seguimiento, asegurando de esta forma el cumplimiento de la misión y visión. Se establecieron cinco objetivos estratégicos, en los cuales se detallan metas en 1, 3 y 5 años.

Los cinco objetivos estratégicos son:

- b.1. Lograr el reconocimiento de la sociedad posicionando nuestro nombre y desarrollando la calidad percibida. (Detalle del mismo en Tabla 4.4).
- b.2. Brindar alta calidad en la educación y en el servicio. (Detalle del mismo en Tabla 4.5).
- b.3. Desarrollar modelos y medidas de innovación y vanguardia. (Detalle del mismo en Tabla 4.6).
- b.4. Promover la responsabilidad social en nuestra institución. (Detalle del mismo en Tabla 4.7).
- b.5. Promover el desarrollo humano de nuestro equipo de trabajo y comunidad estudiantil. (Detalle del mismo en Tabla 4.8).

Tabla 4.4*Objetivo Estratégico 1*

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
1. Lograr el reconocimiento de la sociedad posicionando nuestro nombre y desarrollando la calidad percibida.		
METAS Y ESTRATEGIAS		PERIODO DE CUMPLIMIENTO
META	1. Obtener nuestra máxima capacidad de alumnos y posicionar el nombre de la institución.	1 año
ESTRATEGIA	1.1. Realizar campaña publicitaria. 1.2. Conservar a nuestros alumnos inscritos.	
META	2. Conocer la imagen que tiene cuerpo estudiantil sobre la institución.	1 año
ESTRATEGIA	2.1. Realizar encuestas.	
META	3. Incrementar nuestro mercado.	3 años
ESTRATEGIA	3.1. Abrir nuevas carreras. 3.2. Incrementar nuestro número de alumnos por carrera.	
META	4. Adquirir reconocimiento de la sociedad.	3 años
ESTRATEGIA	4.1. Ser reconocidos por la sociedad queretana como una institución de alta calidad y excelencia.	
META	5. Engrandecer la imagen del modelo mixto (semiescolarizado).	3 años
ESTRATEGIA		
META	6. Generar egresados reconocidos con grandes expectativas laborales.	3 años
ESTRATEGIA	6.1. Establecer controles que permitan llevar un seguimiento de la situación laboral de nuestros egresados. 6.2. Realizar encuestas a los jefes directos de nuestros egresados para el evaluar el desempeño de los mismos. 6.3. Mantener comunicación con nuestros egresados para monitorear su crecimiento laboral. 6.4. Generar acciones correctivas.	
META	7. Generar el sentimiento de orgullo de pertenencia a nuestra organización tanto de nuestro equipo como comunidad estudiantil.	3 años
ESTRATEGIA	7.1. Cumplir con lo que ofrecemos.	
META	8. Penetrar en otros mercados.	5 años
ESTRATEGIA	8.1. Abrir nuevos planteles en otras ciudades.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5*Objetivo Estratégico 2*

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
2. Brindar alta calidad en la educación y en el servicio.		
METAS Y ESTRATEGIAS		PERIODO DE CUMPLIMIENTO
META	1. Contar con personal altamente calificado.	1 año
ESTRATEGIA	1.1. Establecer y llevar a cabo un riguroso proceso de reclutamiento y selección de personal. 1.2. Evaluar periódicamente el desempeño de todos los miembros del equipo. 1.3. Retroalimentar a cada miembro del equipo sobre su desempeño. 1.4. Promover la capacitación y superación constante de nuestro personal. 1.5. Establecer controles que aseguren la adecuada preparación de las clases.	
META	2. Generar un clima laboral adecuado incrementando el involucramiento y compromiso de nuestro equipo.	1 año
ESTRATEGIA	2.1. Monitorear los índices de rotación, permanencia y ausentismo. 2.2. Conocer la imagen que tiene el personal sobre la institución. 2.3. Contar con planes de carrera para todo el equipo.	
META	3. Conocer la opinión de los clientes sobre el servicio (administrativo y docente) que ofrecemos.	1 año
ESTRATEGIA	3.1. Realizar encuestas.	
META	4. Incrementar la competencia de nuestro cuerpo estudiantil.	1 año
ESTRATEGIA	4.1. Ofrecer preparación alterna que les facilite la integración al mundo laboral. 4.2. Dar el merecido valor a la experiencia de los alumnos. 4.3. Alto nivel de exigencia a través de exámenes de admisión y evaluaciones periódicas.	
META	5. Invertir en infraestructura.	3 años
ESTRATEGIA	5.1. Adquirir instalaciones propias con mayor capacidad de alumnos y mejores servicios.	
META	6. Invertir en nuevas tecnologías.	5 años
ESTRATEGIA	6.1. Mejorar la tecnología en la impartición de clases. 6.2. Invertir en tecnologías para la capacitación (videoconferencia, cursos virtuales, creación de videos de capacitación, etc.)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6*Objetivo Estratégico 3*

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
3. Desarrollar modelos y medidas de innovación y vanguardia.		
METAS Y ESTRATEGIAS		PERIODO DE CUMPLIMIENTO
META	1. Contar con modelos de enseñanza que promuevan el raciocinio, análisis y reflexión.	1 año
ESTRATEGIA	1.1. Establecer sesiones educativas de carácter práctico. 1.2. Realizar visitas a empresas 1.3. Preferir la práctica sobre la teoría en las evaluaciones al alumnado.	
META	2. Generar alianzas en beneficio de la comunidad estudiantil	1 año
ESTRATEGIA	2.1. Generar alianzas con otras universidades de la republica y del extranjero. 2.2. Generar alianzas con empresas. 2.3. Generar redes de estudiantes.	
META	3. Dar el merecido valor a la experiencia laboral	1 año
ESTRATEGIA	3.1. El cuerpo docente deberá contar con experiencia laboral. 3.2. Enriquecer las sesiones con la experiencia laboral de los alumnos. 3.3. Promover la entrada al mundo laboral de nuestros alumnos.	
META	4. Ofertar nuevas carreras de gran demanda laboral y metodologías innovadoras.	3 años
ESTRATEGIA	4.1. Realizar una investigación de mercado que permita determinar las carreras de gran demanda laboral y las nuevas tendencias en modelos educativos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7*Objetivo Estratégico 4*

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
4. Promover la responsabilidad social en nuestra institución.		
METAS Y ESTRATEGIAS		PERIODO DE CUMPLIMIENTO
META	1. Incorporar en las sesiones el enfoque de responsabilidad social.	1 año
ESTRATEGIA		
META	2. Organizar actividades extracurriculares tendientes a contribuir en beneficio del medio ambiente y la sociedad en general.	1 año
ESTRATEGIA		
META	3. Generar personas que participen activamente en el desarrollo del país y la sociedad.	1 año
ESTRATEGIA		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8*Objetivo Estratégico 5*

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
5. Promover el desarrollo humano de nuestro equipo de trabajo y comunidad estudiantil.		
METAS Y ESTRATEGIAS		PERIODO DE CUMPLIMIENTO
META	1. Promover en nuestro equipo y comunidad estudiantil la perseverancia, autoconfianza y deseo de superación constante.	1 año
ESTRATEGIA	1.1. Incorporar en las sesiones este enfoque 1.2. Realizar actividades extracurriculares tendientes a desarrollar en nuestro equipo y comunidad estudiantil la perseverancia, autoconfianza y deseo de superación constante.	
META	2. Establecer apoyo psicológico para nuestra comunidad estudiantil.	5 años
ESTRATEGIA	2.1. Contratar psicólogo que ayude a mantener el equilibrio de nuestros alumnos.	
META	3. Invertir en infraestructura de recreación y acondicionamiento físico.	5 años
ESTRATEGIA	3.1. Crear talleres de lectura y otras actividades extracurriculares. 3.2. Creación de un gimnasio.	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que se pretende convertir cada uno de los objetivos anteriores en indicadores numéricos a través del modelo de calidad denominado Balance Scorecard o tableros de mando.

4.2.3 Investigación de mercado

A. Fuentes secundarias sobre la industria, sector, mercado, competencia y tendencias:

Con el objeto de segmentar el mercado se obtuvo la población total en el Estado de Querétaro y su distribución (hombres/mujeres) del II Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI consultado el 18 mayo del 2008, cabe mencionar que se consideró dicha fuente debido a que es la más actualizada a la fecha:

Población Total al 2005:

Estado de Querétaro: **1, 598,082** habitantes

De los cuales son *Hombres*: **783,668**, es decir, el **49%**

De los cuales son *Mujeres*: **814, 414**, es decir, el **50.9%**

En el II Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI, también se establece la población total del Estado de Querétaro en edad de cursar estudios profesionales:

Población Total de Querétaro en 2005 en Edad más probable de Cursar estudios profesionales 2005:

- a) de 20 a 24 años: 146,713
- b) de 25 a 29 años: 130,500
- c) de 30 a 34 años: 126,438
- d) de 35 a 39 años: 109,689
- e) de 40 a 44 años: 91,576
- f) de 45 a 49 años: 73,238

Para el negocio, se consideró como rango mínimo de edad el señalado de 20 a 24 años, ya que a la edad de 20 años ya se puede contar con bachillerato concluido.

Total edad entre 20 y 49 años: **678,154**, es decir, el **42%** de la población total de nuestro estado.

De la fuente antes mencionada, se obtuvo la población del Estado distribuida por municipios, ya que en primera etapa únicamente se abarcarán los municipios cercanos a la ciudad de Querétaro.

Población Total de Municipios cercanos que podríamos abarcar en primera etapa:

- a) Cadereyta 57,204
- b) Colón 51,625
- c) Corregidora 104,218
- d) El Marqués 79,743
- e) Ezequiel Montes 34,729
- f) Huimilpan 32,728
- g) Pedro Escobedo 56,553
- h) Querétaro 734,139
- i) San Juan del Río 208,462

j) Tequisquiapan 54,929

Total municipios cercanos a la ciudad de Querétaro: **1, 414,330**, es decir, el **88.5%** de la población total del Estado.

Extrapolando el porcentaje (42%) de población entre 20 y 49 años, localizada en los 10 municipios referidos, se tiene una población específica de **594,018.6** que se podría abarcar en primera etapa.

Un dato elemental que se extrajo del II Censo ya mencionado, es el porcentaje de personas en el Estado con preparatoria terminada:

Porcentaje de personas con preparatoria terminada en el Estado:

- a) Hombres: 17.5%
- b) Mujeres: 18.3%
- Total: **17.9%**

Por otro lado, se obtuvo del Censo analizado y citado anteriormente, la distribución porcentual de la matrícula de educación superior, con el objetivo de conocer el porcentaje de personas que estudian áreas de humanidades e ingeniería, ya que las carreras que se ofrecerán en primera etapa se engloban en dichas áreas.

Distribución porcentual de la matrícula de educación superior en el país:

Total matrícula en licenciatura: **2, 070,311**,

a) Ingenierías y tecnología: **697,702**, siendo el **33.7%** de la matrícula total.

De los cuales **69.4%** hombres y **30.6%** mujeres

b) Educación y humanidades: **122,817**, siendo el **5.9%** de la matrícula total.

De los cuales **32.1%** hombres y **67.9** mujeres.

B. Fuentes Primarias: Generar información en base a entrevistas con expertos, encuestas, sesiones de grupo, etc. Incluir fuente de origen de la información, metodología, resultados (con gráficas) y análisis.

No se realizaron encuestas para determinar las carreras, ya que con el objeto de agilizar el proceso y cumplir con los tiempos que exige la SEP, la selección de carreras, así como la realización de planes y programas se llevó a cabo antes de iniciar el plan de negocios, sin embargo se consideraron elementos objetivos para la selección de las mismas. En el momento oportuno, se realizarán encuestas para la seleccionar las carreras que se abrirán en segunda etapa.

4.2.4 Análisis del Mercado

4.2.4.1 Mercado potencial: descripción, segmentación. Volumen aproximado, segmento justificado.

Nivel socioeconómico C y superiores ya que a partir de ese nivel las familias pueden acceder a una educación en universidades particulares.

Sexo: Masculino y Femenino

Edad: 17 en adelante, porque requieren haber concluido estudios de preparatoria.

Requisito específico: Haber concluido la preparatoria en la etapa de puesta en marcha; y jóvenes cursándola y en secundaria para los años subsecuentes.

Volumen aproximado del Mercado potencial en primera etapa:

Población total del Estado de Querétaro: 1, 598,082 habitantes, de los cuáles el 17.9% cuenta con la preparatoria terminada= **286,056.6** habitantes del **Estado de Querétaro con preparatoria terminada.**

Población total de Municipios cercanos a la ciudad de Querétaro: 1, 414,330 habitantes, de los cuáles el 17.9% cuenta con la preparatoria terminada= **253,165.07** habitantes **de municipios cercanos** a la ciudad de Querétaro.

4.2.4.2 Mercado meta: justificación de la selección del mercado meta, volumen aproximado y análisis.

Tomando en consideración la información obtenida en fuentes secundarias citadas en el inciso A de punto 4.2.3 del presente documento, se extrapola la siguiente información:

En un inicio únicamente se consideran los municipios del Estado cercanos a nuestra ciudad ya que son a los que se puede acceder más fácilmente para efectos de publicidad y promoción, además de que por la cercanía, implica menos gasto para el mercado meta que se está contemplando, los municipios que se están considerando son: Cadereyta, Colón, Corregidora, El Marqués, Ezequiel Montes, Huimilpan, Pedro Escobedo, Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan, los cuáles conforman el **88.5%** de la población total del Estado, para hacer un total de **1,414,330** habitantes, de los cuáles el **42%** se encuentra en una edad entre 20 y 49 años, lo que hace un total de **594,018.6 habitantes**.

El 17.9% de las personas en el estado cuentan con preparatoria terminada, lo que implica 106,329.32 habitantes.

Segmentación del mercado: 106,329.32 habitantes en municipios del estado cercanos a la ciudad de Querétaro, en edad entre 20 y 49 años con preparatoria terminada al año 2005.

INGENIERÍA EN GEOMÁTICA:

Considerando la distribución de matrícula a nivel de estudios de licenciatura en el país, se observó que el **33.7%** de la matrícula total a nivel licenciatura cursan carreras correspondientes al área de ingenierías y tecnología, por lo que el mercado meta para la *carrera de ingeniero en geomática se segmenta a: 35,832.98 habitantes* (33.7% de 106,329.32) al año 2005. Cabe resaltar que no se ofrece por otra institución la carrera de ingeniería en geomática en el Estado.

Valor del mercado potencial para la carrera de Ingeniería Geomática:

35,832.98 habitantes * \$142,400.00= \$5, 102, 616,472.00

Costo total de la carrera: \$142,400.00

Duración de la carrera: 8 semestres, 4 años.

Costo Total en inscripciones: \$2, 800.00 * 8 semestres= \$ 22,400.00

Costo Total en colegiaturas: \$2,500.00 * 48 meses= \$120,000.00

Costo total de la carrera: \$22,400.00+\$120,000.00= **\$142,400.00**

PUERICULTURA Y PEDAGOGÍA:

Tomando en consideración la distribución de matrícula a nivel de estudios de licenciatura en el país, se observó que el **5.9%** de la matrícula total a nivel licenciatura cursan carreras correspondientes al área de educación y humanidades, por lo que el mercado meta para las carreras de pedagogía y puericultura se segmenta a: **6,273.42** habitantes (5.9% de 106,329.32) al 2005. Cabe mencionar que *no se ofrece* en el Estado a nivel profesional la carrera de Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil. La carrera de pedagogía se ofrece únicamente por una universidad más en la ciudad de Querétaro y otras 4 carreras semejantes se ofrecen en la ciudad (lic. en educación).

Valor del mercado potencial para la carrera de Lic. en Pedagogía:

6,273.42 habitantes * \$124,600.00= \$781, 668,132.00

Costo total de la carrera: \$124,600.00

Duración de la carrera: 7 semestres, 3.5 años.

Costo Total en inscripciones: \$2, 800.00 * 7 semestres= \$ 19,600.00

Costo Total en colegiaturas: \$2,500.00 * 42 meses= \$105,000.00

Costo total de la carrera: \$19,600.00+\$105,000.00= **\$124,600.00**

Valor del mercado potencial para la carrera de Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil:

6,273.42 habitantes * \$65,200.00= \$409,026,984.00

Costo total de la carrera: \$65,200.00

Duración de la carrera: 4 semestres, 2 años.

Costo Total en inscripciones: \$2,500.00 * 4 semestres= \$ 10,000.00

Costo Total en colegiaturas: \$2,300.00 * 24 meses= \$ 55,200.00

Costo total de la carrera: \$19,600.00+\$105,000.00= **\$ 65,200.00**

4.2.5 Competencia

A. Directa: empresas, productos y/o servicios, mercado que satisface, formas de venta, precio, posicionamiento, fortalezas y debilidades.

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, las carreras que se ofrecerán en primera etapa son: Lic. En Pedagogía, Ingeniero en Geomática, y Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil.

La carrera de **Ingeniería en Geomática** no se ofrece en el estado, esta carrera se ofrece por menos de 5 universidades en todo el país, siendo dos de ellas: La UNAM y La Universidad de Guanajuato. Se consultaron diversos buscadores en Internet como yahoo y google, en el mes de mayo del 2008 vía Internet.

La carrera de **Licenciatura en Pedagogía** únicamente se ofrece en modalidad escolarizada por la UNIVER, en la siguiente tabla se detallan las carreras parecidas que se ofrecen por otras Universidades en el Estado de Querétaro.

Cabe mencionar que exclusivamente se revisaron instituciones educativas de la iniciativa privada, ya que no nos es factible competir con instituciones públicas por la diferencia de tarifas y el posicionamiento de las mismas.

En la tabla 4.9 se presentan las universidades de iniciativa privada que ofrecen carreras parecidas a la Licenciatura en Pedagogía que será ofrecida por la institución que proponemos, se consideró importante señalar los costos, horarios, duración y tarifas de la competencia con el objeto de contar con los elementos suficiente para comparar las instituciones de manera objetiva.

Tabla 4.9

Análisis de la Competencia Licenciatura en Pedagogía.

UNIVERSIDAD Y CARRERA PARECIDA	HORARIO	SEM/CUATR/ANUAL MODELO	DURACION	COSTO
UVM LIC. EDUCACIÓN	MARTES Y JUEVES 7:00 A 10:00PM SABADOS 8:00AM A 2:00PM	CUATRIMESTRAL SEMIESCOLARIZADO	3 AÑOS	INSCRIPCIÓN \$3,970.00 OTROS PAGOS: \$305.00 SEP MENSUALIDAD \$3,970.00 TOTAL CUATRIMESTRE \$20,155.00 TOTAL DE LA CARRERA: \$181,395.00
TEC MILENIO LIC. EDUCACIÓN	NO SE OBTUVO ESTA INFO.	SEMESTRAL SEMIESCOLARIZADO	NO SE OBTUVO ESTA INFO.	INSCRIPCIÓN 0.00 MENSUALIDAD \$5,220.00 TOTAL CUATRIMESTRE \$31,320.00
UNIVA LIC. EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO	LUNES, MIERCOLES Y VIERNES 7:00 A.M. 10:00PM	CUATRIMESTRAL ESCOLARIZADO	3 AÑOS 4 MESES	INSCRIPCIÓN \$1,100 OTROS GASTOS \$170 (PAGO EXÁMEN DE ADMISIÓN) MENSUALIDAD: \$4,360 TOTAL CUATRIMESTRE \$18,710.00 TOTAL DE LA CARRERA: \$187,100.00
UNIVER LIC. PEDAGOGÍA	LUNES A VIERNES 7:00 A.M. A 12:00 P.M. O 5:00 A 10:00 P.M.	CUATRIMESTRAL ESCOLARIZADO	3 AÑOS 4 MESES	INSCRIPCIÓN: \$2,275 OTROS GASTOS \$570 (MATERIA EXTRA O REVALIDANTE) MENSUALIDAD: \$2,275 TOTAL CUATRIMESTRE \$11,945.00 TOTAL DE LA CARRERA: \$119,450.00
LA PAZ LIC. EN PREESCOLAR	LUNES A VIERNES 7:00AM A 2:00PM	SEMESTRAL ESCOLARIZADO	4 AÑOS	INSCRIPCIÓN: \$3,398 SEM. MENSUALIDAD: \$2,970 TOTAL SEMESTRE \$21,218.00 TOTAL DE LA CARRERA: \$169,744.00
LA PAZ LIC. EN EDUCACION PRIMARIA	LUNES A VIERNES 7:00AM A 2:00PM	SEMESTRAL ESCOLARIZADO	4 AÑOS	INSCRIPCIÓN: \$3,398 SEM. MENSUALIDAD: \$2,970 TOTAL SEMESTRE \$21,218.00 TOTAL DE LA CARRERA: \$169,744.00

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos en el mes de mayo del 2008 vía telefónica y/o a través de entrevistas con personal de dichas instituciones.

FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA EN GENERAL: Otras universidades ofrecen una amplia variedad de carreras y cuentan con una gran infraestructura.

DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA QUE OFRECE CARRERAS PARECIDAS A LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA: La mayoría manejan el sistema escolarizado y la única de ellas que maneja en sistema semiescolarizado (UVM), establece un costo **31.3%** más alto que el que se pretende ofrecer centro de estudios de nueva creación y la carrera no es exactamente la misma.

La UNIVER ofrece la carrera de Licenciatura en Pedagogía, a un precio ligeramente más bajo (4.1%) que el que será ofrecido por la institución educativa que se propone, pero se maneja un sistema escolarizado lo que no permite adquirir experiencia mientras se estudia.

Además, con el modelo de estudios que se está proponiendo, en 2 años los estudiantes podrían culminar la carrera de Profesional Asociado en Educación Infantil, y con un año más aproximadamente, a través de revalidación, podrían concluir la Licenciatura en Pedagogía, lo cual abre más oportunidades en el mundo laboral para los egresados.

El área de puericultura no se ofrece a nivel de estudios superiores en el Estado de Querétaro, únicamente como bachillerato.

B. Indirecta: rango general del mercado que satisface, productos y/o servicios y precio.

La carrera de puericultura no se ofrece en el Estado, existe competencia indirecta en bachilleratos con especialidad en puericultura:

Tabla 4.10

Análisis de la Competencia Indirecta, Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil.

CARRERAS	HORARIO	SEM/CUATR/ANUAL	DURACION	COSTO
CBTIS 118 <i>TÈCNICO A NIVEL BACHILLERATO EN PUERICULTURA</i>	MATUTINO Y VESPERTINO	SEMESTRAL	3 AÑOS	FICHA: \$350 COSTO AL SEMESTRE: \$1,100
ISSCA BACHILLERATO CON ESPECIALIDAD EN PUERICULTURA	LUNES A VIERNES 8:00AM A 2:00PM O 3:00 A 8:00PM	SEMESTRAL	3 AÑOS	INSCRIPCIÓN \$850.00 OTROS GASTOS \$200.00 (SEGURO MÉDICO) SEMANAL \$195.00 TOTAL SEMESTRE \$4,680.00
IMEC BACHILLERATO CON ESPECIALIDAD EN PUERICULTURA (SOLO PLANTEL CIMATARIO)	LUNES A VIERNES 7:00AM A 10:00AM O DE 3:00 A 8:00PM	SEMESTRAL	3 AÑOS	INSCRIPCIÓN \$600 MENSUALIDAD \$1,150 TOTAL SEMESTRE \$6,900
INSTITUTO CAMBRIDGE BACHILLERATO CON ESPECIALIDAD EN PUERICULTURA	LUNES A VIERNES 8:00AM A 2:00PM	SEMESTRAL	3 AÑOS	INSCRIPCIÓN \$1,500.00 MENSUALIDAD \$1,250.00 TOTAL SEMESTRE \$7,500.00

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos en el mes de mayo del 2008 vía telefónica y/o a través de entrevistas con personal de dichas instituciones.

DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA INDIRECTA: No se ofrecen los estudios de puericultura a nivel de estudios superiores, únicamente como bachillerato.

4.2.6 Servicio

A. Descripción de características tangibles (empaques, color, tamaño, nombre, justificación).

No aplica empaque y color al ser un servicio.

Nombre, Justificación y Tamaño de las carreras que ofreceremos en primera etapa:

Nombre Producto a) *Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil*

Tamaño: La carrera tiene una duración total de 4 semestres, durante los cuales los alumnos cursan 21 horas a la semana en aula durante los 3 primeros semestres y 6 horas a la semana en el 4 semestre. Todos los semestres en horario vespertino.

Justificación: El Programa de estudios prepara al Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil para programar, intervenir educativamente y evaluar programas de atención a la infancia, aplicando los métodos de enseñanza aprendizaje que favorezcan el desarrollo autónomo de los niños y niñas de cero a seis años y organizando los recursos adecuados, para su desenvolvimiento en el ámbito escolar. Identifica las características cognoscitivas y sociales del niño, valorando los trastornos del desarrollo y discapacidades para determinar su manejo y tipo de atención, aplicando programas para desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes tomando en cuenta su edad. Aplica los conocimientos médicos para la prevención de enfermedades y atención de los accidentes más comunes en la infancia. Realiza el diseño y aplicación de programas educativos y didácticos, entre otros. (Se cuenta con las carpetas que contienen todo el diseño del plan de estudios que fueron presentadas a la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección de Educación en el estado para la obtención del reconocimiento de validez oficial de estudios).

Nombre Producto b) *Licenciatura en Pedagogía*

Tamaño: La carrera tiene una duración total de 7 semestres, durante los cuales los alumnos cursan 18 horas a la semana en aula. Todos los semestres en horario matutino.

Justificación: El Licenciado en Pedagogía es el profesional capaz de identificar, analizar y resolver problemas educativos, particularmente aquellos referidos a la realidad nacional, situándolos en su contexto social, económico, político y cultural, con fundamentos teóricos y metodológicos. (Se cuenta con las carpetas que contienen todo el diseño del plan de estudios que fueron presentadas a la Secretaría de Educación Pública

a través de la Dirección de Educación en el estado para la obtención del reconocimiento de validez oficial de estudios).

Nombre Producto c) Ingeniería en Geomática

Tamaño: La carrera tiene una duración total de 8 semestres, durante los cuales los alumnos cursan 15 horas a la semana en aula, excepto los semestres quinto y octavo, en los cuales cursan 18 horas a la semana. Todos los semestres en horario sabatino y dos días a la semana, horario vespertino.

Justificación: El Ingeniero Geomático es un profesionalista que posee los conocimientos y la preparación necesarias que le permiten laborar en los niveles de planeación, organización, dirección y ejecución en las áreas de cartografía, geodesia, topografía, fotogrametría y ciencias afines, con el objeto de establecer el marco geográfico y geométrico de referencia de todos los proyectos en que se apliquen estas disciplinas. (Se cuenta con las carpetas que contienen todo el diseño del plan de estudios que fueron presentadas a la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección de Educación en el estado para la obtención del reconocimiento de validez oficial de estudios).

B. Descripción de características intangibles (uso, necesidad que cubre, durabilidad, tiempo de presentación del servicio o vigencia, garantías, soporte técnico, etc.).

USO: Se usa para obtener, actualizar, o incrementar conocimientos.

NECESIDAD QUE CUBRE: Adquirir y perfeccionar conocimientos, así como obtener un título profesional para personas con poco tiempo disponible en carreras que no se ofertan actualmente en el estado o se ofertan por muy pocas universidades, aprovechando las experiencia con que cuentan los alumnos y engrandeciendo la calidad del modelo mixto (semiescolarizado).

DURABILIDAD Y VIGENCIA: La Secretaría de Educación Pública, obliga a hacer una revisión periódica de los planes y programas de estudio a fin de que éstos se mantengan actualizados y acordes a las necesidades de preparación que se van requiriendo con el paso del tiempo.

GARANTÍAS: Validez Oficial ante la Secretaría de Educación Pública, alianzas con instituciones educativas de prestigio nacional e internacional, Se solicitó consulta técnica y visto bueno de especialistas (Colegio de profesionistas, entidades gubernamentales) sobre los planes y programas.

SOPORTE TÉCNICO: Una vez que se inicien labores, se formará un Cuerpo Consultivo, el cual estará integrado por reconocidos especialistas en cada área profesional y se encargará de evaluar constantemente los planes y programas de cada carrera a fin de mantenerlos actualizados, así mismo, dichos especialistas sugerirán actividades como congresos, foros, conferencias, encuentros, concursos y otras actividades académicas encaminadas a enriquecer el proceso enseñanza-aprendizaje.

C. Aspectos Innovadores de producto.

- a) Ofrecer la modalidad mixta (semiescolarizado).
- b) La flexibilidad de horarios que permite al alumno trabajar mientras estudia, complementando sus conocimientos con experiencia.
- c) Ofrecer distintas carreras a las de la competencia. Esta es una de las principales ventajas competitivas con que contará la institución educativa que se está emprendiendo, ya que los estudios de puericultura no se ofrecen en el Estado a nivel superior y la carrera de Geomática es ofrecida por pocas universidades en todo el país (ninguna en el estado de Querétaro).
- d) En la metodología a utilizar. Se aprovecha la experiencia del alumno de tal manera que se enriquece la sesión aún más y la dinámica de clase se vuelve más participativa y más nutrida por la diversidad de experiencias aportadas por los alumnos que laboran en distintas instituciones. Se incorporan metodologías andragógicas

innovadoras a fin de facilitar y hacer más atractivo para el alumno el proceso enseñanza-aprendizaje, se promueve la práctica, análisis, crítica y reflexión, sobre la memoria.

4.2.7 Precio: Políticas de Precio (formas de pago, crédito, descuentos, etc.)

A. Profesional Asociado en Puericultura (Estudios Superiores Nivel 5):

Precio:

Inscripción: \$2,500.00

Colegiatura: \$2,300.00 (cuota mensual).

B. Licenciatura en Pedagogía e Ingeniero en Geomática (Estudios Superiores Nivel 7):

Precio:

Inscripción: \$2,800.00

Colegiatura: \$2,500.00 (cuota mensual).

Políticas de Precio de las 3 carreras:

Se estableció un precio de introducción semejante al de la competencia, teniendo en cuenta el análisis de costos.

Se estableció un precio menor para la carrera de Profesional Asociado en Puericultura ya que son estudios superiores (E.S.) nivel 5 (Técnico Superior Universitario) y las otras dos carreras son estudios superiores nivel 7 (Licenciatura).

Cabe mencionar que en las tres carreras se recibe título y cédula profesional.

- Formas de pago:

Al inscribirse el alumno paga la cuota de inscripción y la primera mensualidad. Posteriormente paga mensualmente y por adelantado (los 10 primeros días del mes) la colegiatura o cuota mensual correspondiente, pagándose los 6 meses que incluye el semestre (incluyendo mes completo en periodos vacacionales de julio y diciembre).

- Crédito:

En primera etapa no se está contemplando el crédito puesto que la institución educativa al iniciar funciones no tiene capital para financiar a sus alumnos. En segunda etapa se están contemplando opciones de financiamiento a aquellas personas con deseos de superación, alta capacidad intelectual, gran sentido de responsabilidad y recursos económicos más limitados, dichos financiamientos estarán avalados por los documentos legales correspondientes.

- Becas (Descuentos):

Como institución educativa se tiene un alto grado de compromiso social, por esta razón, Atenas Estudios Superiores contempla en su reglamento interno la posibilidad de otorgar becas a aquellas personas que satisfagan la totalidad de requisitos que el Capítulo X del ordenamiento en cuestión les impone.

4.2.8 Publicidad y promoción: plan de promoción, descripción del medio, justificaciones.

Se considera a la publicidad y promoción como una herramienta fundamental para dar conocer el servicio y las ventajas de éste sobre la competencia, por esta razón y reconociendo falta de experiencia al respecto de los socios fundadores, se decidió contratar un despacho profesional en la materia, quienes nos han apoyado en el desarrollo de la imagen empresarial, diseño de imagen gráfica para la campaña, entre otros, y brindarán sugerencias sobre los medios de publicidad más convenientes para los fines que se pretenden lograr, así como de la duración de la campaña, contenido y frecuencia de los spots, horarios con mayor impacto, estaciones más recomendables, entre los aspectos importantes.

La campaña publicitaria está en proceso de definición, al momento se han realizado varias entrevistas con los responsables del despacho de publicidad a fin de darles a conocer a profundidad el servicio, la justificación de la selección del nombre, elementos del escudo y lo que cada imagen representa, los valores y principios que sustentan la ideología que se implantará, la justificación de las carreras seleccionadas, entre otros

muchos aspectos elementales para poder realizar la campaña de publicidad con el mayor impacto posible.

Por el momento se están considerando los siguientes medios, entre otros:

A. Visitas a los últimos semestres de preparatoria, en especial a aquellas de especialidad en puericultura y áreas afines a la pedagogía y geomática.

B. Participación en ferias estudiantiles o eventos culturales.

C. Cursos de orientación donde se promueva nuestro sistema y carreras.

D. Página web y suscripción a buscadores importantes como google, yahoo, etc. Ya que en la actualidad un gran número de personas buscan productos y servicios a través de la red o acuden a ella para obtener mayor información de los mismos.

E. Dípticos. Se realizará un díptico por cada programa académico y un díptico con información general del centro de estudios, los cuales serán entregados en las visitas a las preparatorias y a las personas que se acerquen a solicitar información.

F. Publibus, aprovechando los recorridos de los camines por toda la ciudad se puede informar y captar la atención a través de un anuncio en la parte posterior de los camiones de ruta. El mensaje es visto diariamente por 170 mil personas, se calcula que cada habitante ve el anuncio aproximadamente 6 veces en un mes (Datos obtenidos en junio de 2008 de la empresa de publicidad denominada Kespacios que maneja el Publibus).

G. Radio, se considera que es un medio eficiente que refuerza la comunicación gráfica y que permite acceder a un gran número de clientes potenciales.

H. Banner en fachada de la universidad, los cuales permiten atraer la atención de las personas que circulan por el centro de estudios mientras se les informa de los servicios que se ofrecen.

4.2.9 Estrategias de mercadotecnia

A. Estrategias de Introducción.

Fijación de precios neutros:

A pesar de que el servicio propuesto presenta grandes ventajas sobre la competencia, en modalidad, calidad y oferta educativa, se juzga conveniente iniciar con una fijación de precios neutros (semejante al de la competencia), ya que el mercado meta es de nivel

socioeconómico C y superiores. Por otro lado, a pesar de que se velará en gran medida por la alta calidad del servicio, el prestigio no será valorado al iniciar la operación, sino que éste se irá cosechando con el paso del tiempo y en su momento, será posible ajustar el precio un poco más alto que la competencia como indicador de calidad del servicio.

B. Estrategias de distribución: describir canales de distribución y puntos de venta. Analizar ventajas y desventajas de cada canal a utilizar.

En primera etapa se establece un Canal Directo (Ver figura 4.3 ya que se llegará al consumidor final (alumnos) sin necesidad de intermediarios, en segunda etapa se puede considerar un canal con agente intermediario a través de franquicias, etc., así como otros planteles.

CANAL DIRECTO

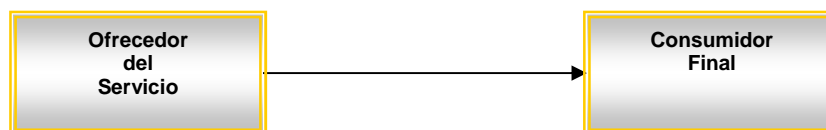


Figura 4.3 Estrategias de distribución, canal directo. Fuente: Elaboración propia bajo el formato obtenido de la XIII generación de la Incubadora de Empresas campus Querétaro, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cursada del 18 de noviembre al 28 de mayo de 2009.

C. Estrategias de crecimiento.

- C.1. Incrementar la matrícula en las tres carreras iniciales.
- C.2. Abrir nuevas carreras.
- C.3. Abrir nuevas especialidades y postgrados.
- C.4. Abrir nuevos planteles en nuestra ciudad o dentro del estado y/o otras ciudades.

D. Estrategias de diferenciación y posicionamiento.

Se logrará la diferenciación ofreciendo carreras que no se ofertan en el estado y de gran demanda laboral, con modalidad mixta (semiescolarizada) y horarios flexibles que permitan trabajar mientras se estudia.

Se obtendrá el posicionamiento ofreciendo un servicio de alta calidad educativa, contando con personal calificado, utilizando metodologías que promuevan el raciocinio, análisis y reflexión, y llevando controles estrictos e indicadores que aseguren la alta calidad académica. El posicionamiento será reforzado con la campaña de publicidad.

E. Estrategias de salida.

No aplica, ya que se han seleccionado carreras con muy poco nivel de obsolescencia con direccionamiento a la constante actualización, y se está velando porque la demanda de los profesionistas que se formarán vaya en aumento en virtud de la carrera y la preparación de los mismos.

4.2.10 Proyecto de venta a 5 años (mensual durante el primer año y anual del segundo al quinto año).

El pronóstico de ventas se realizó considerando 3 panoramas:

- A. Optimista, sería el panorama ideal, en el cual se iniciarían labores logrando el punto de equilibrio desde el primer semestre. Tabla 4.11 y Tabla 4.12
- B. Medio, es un panorama realista fácil de lograr. Tabla 4.13 y Tabla 4.14 y
- C. Conservador, panorama pesimista. Tabla 4.15 y Tabla 4.16

Cabe mencionar que para el análisis financiero se considera el panorama medio.

Tabla 4.11

Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Optimista.

PRONÓSTICO MENSUAL DE VENTAS PANORAMA OPTIMISTA															
VENTA MENSUAL 1ER AÑO														1ER AÑO	
CARRERA	CONCEPTO	SEMESTRE 1						SEMESTRE 2						VENTA TOTAL 1ER AÑO	
		Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10		
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	20	20	20	20	20	20	40	40	40	40	40	40	\$40	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,500	
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	
	VENTA MENSUAL	\$96,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$192,000	\$92,000	\$92,000	\$92,000	\$92,000	\$92,000	\$92,000	\$978,000
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA	ALUMNOS INSCRITOS	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	
	VENTA MENSUAL	\$106,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$212,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$1,068,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	
	VENTA MENSUAL	\$106,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$212,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$1,068,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$308,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$616,000	\$292,000	\$292,000	\$292,000	\$292,000	\$292,000	\$292,000	\$3,114,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.12

Pronóstico Venta Anual, Panorama Optimista.

PRONÓSTICO VENTA ANUAL PANORAMA OPTIMISTA						
CONCEPTO		1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO A 5TO AÑO			
CARRERA	CONCEPTO	VENTA TOTAL 1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO AÑO	VENTA ANUAL 3ER AÑO	VENTA ANUAL 4TO AÑO	VENTA ANUAL 5TO AÑO
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	40	80	120	160	200
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,400	\$2,500	\$2,600	\$2,700
	VENTA MENSUAL	\$978,000	\$2,720,000	\$4,248,000	\$5,888,000	\$7,640,000
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA	ALUMNOS INSCRITOS	\$40	\$80	\$120	\$160	\$200
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$1,068,000	\$2,960,000	\$4,608,000	\$6,368,000	\$8,240,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	\$40	\$80	\$120	\$160	\$200
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$1,068,000	\$2,960,000	\$4,608,000	\$6,368,000	\$8,240,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$3,114,000	\$8,640,000	\$13,464,000	\$18,624,000	\$24,120,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.13

Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Medio

PRONÓSTICO MENSUAL DE VENTAS PANORAMA MEDIO															
VENTA MENSUAL 1ER AÑO															
CARRERA	CONCEPTO	SEMESTRE 1						SEMESTRE 2						VENTA TOTAL 1ER AÑO	
		Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10		
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	
	VENTA MENSUAL	\$48,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$96,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$46,000	\$489,000
LICENCIADO EN PEDAGOGIA	ALUMNOS INSCRITOS	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	
	VENTA MENSUAL	\$53,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$106,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$534,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	
	VENTA MENSUAL	\$53,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$106,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$534,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$154,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$308,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$1,557,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.14

Pronóstico Venta Anual, Panorama Medio

PRONÓSTICO VENTA ANUAL PANORAMA MEDIO						
COONCEPTO		1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO A 5TO AÑO			
CARRERA	CONCEPTO	VENTA TOTAL 1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO AÑO	VENTA ANUAL 3ER AÑO	VENTA ANUAL 4TO AÑO	VENTA ANUAL 5TO AÑO
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	20	40	60	80	100
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,400	\$2,500	\$2,600	\$2,700
	VENTA MENSUAL	\$489,000	\$1,360,000	\$2,124,000	\$2,944,000	\$3,820,000
LICENCIADO EN PEDAGOGIA	ALUMNOS INSCRITOS	20	40	60	80	100
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$534,000	\$1,480,000	\$2,304,000	\$3,184,000	\$4,120,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	20	40	60	80	100
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$534,000	\$1,480,000	\$2,304,000	\$3,184,000	\$4,120,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$1,557,000	\$4,320,000	\$6,732,000	\$9,312,000	\$12,060,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.15

Pronóstico Mensual de Ventas, Panorama Conservador.

PRONÓSTICO MENSUAL DE VENTAS PANORAMA CONSERVADOR														
VENTA MENSUAL 1ER AÑO														
CARRERA	CONCEPTO	SEMESTRE 1						SEMESTRE 2						VENTA TOTAL 1ER AÑO
		Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300	\$2,300
	VENTA MENSUAL	\$24,000	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$48,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000	\$23,000
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA	ALUMNOS INSCRITOS	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
	VENTA MENSUAL	\$26,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$53,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
	VENTA MENSUAL	\$26,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$53,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$77,000	\$36,500	\$36,500	\$36,500	\$36,500	\$36,500	\$154,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$778,500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.16

Pronóstico Venta Anual, Panorama Conservador.

PRONÓSTICO ANUAL PANORAMA CONSERVADOR						
COONCEPTO		1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO A 5TO AÑO			
CARRERA	CONCEPTO	VENTA TOTAL 1ER AÑO	VENTA ANUAL 2DO AÑO	VENTA ANUAL 3ER AÑO	VENTA ANUAL 4TO AÑO	VENTA ANUAL 5TO AÑO
PROFESIONAL ASOCIADO EN PUERICULTURA Y EDUCACIÓN INFANTIL	ALUMNOS INSCRITOS	10	20	35	45	55
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	MENSUALIDAD	\$2,300	\$2,400	\$2,500	\$2,600	\$2,700
	VENTA MENSUAL	\$244,500	\$680,000	\$1,239,000	\$1,656,000	\$2,101,000
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA	ALUMNOS INSCRITOS	10	20	35	45	55
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$267,000	\$740,000	\$1,344,000	\$1,791,000	\$2,266,000
ING. EN GEOMÁTICA	ALUMNOS INSCRITOS	10	20	35	45	55
	CUOTA DE INSCRIPCIÓN	\$2,800	\$2,900	\$3,000	\$3,100	\$3,200
	MENSUALIDAD	\$2,500	\$2,600	\$2,700	\$2,800	\$2,900
	VENTA MENSUAL	\$267,000	\$740,000	\$1,344,000	\$1,791,000	\$2,266,000
VENTA TOTAL MENSUAL		\$778,500	\$2,160,000	\$3,927,000	\$5,238,000	\$6,633,000

Fuente: Elaboración propia.

4.2.11 Posicionamiento

A. *Definición del nombre y su justificación.*

A.1 Nombre comercial de la Universidad y su Justificación:

“ATENAS ESTUDIOS SUPERIORES”

El centro de enseñanza en desarrollo, se conformará por un conjunto de unidades educacionales organizadas y comprometidas en ofrecer un servicio de enseñanza superior vanguardista y de alta calidad, así mismo, se promoverá y apoyará la investigación del cuerpo docente, alumnado y egresados de nuestra institución, a fin de generar conocimiento y desarrollar personas capaces de realizar aportaciones de importancia al área o especialidad en que se formen. Por otro lado, una vez que hayan sido satisfechos los requisitos establecidos por las autoridades correspondientes para constituir un centro de estudios formal y de categoría, se estará en posibilidades de emitir grados académicos y títulos profesionales, por lo que se considera que el concepto “*Atenas Estudios Superiores*” se adecua perfectamente al proyecto impartición de educación superior.

Con el objeto de diferenciar el centro de enseñanza en proceso de otras universidades, se seleccionó el nombre de “*Atenas*”.

El nombre resultó atractivo por su enorme significado histórico y cultural, debido a que, según la wikipedia consultada el 25 de julio de 2008:

“Atenas fue la principal ciudad estado de Grecia durante buena parte del milenio I a.C. Aproximadamente entre los años 500 a.C. y 323 a.C. fue el mayor centro cultural e intelectual del mundo, y estuvo en el origen de muchas de las ideas, logros y prácticas de la "civilización occidental", entre ellos el concepto de democracia. Desde la creación del Estado griego moderno Atenas no ha dejado de crecer en peso económico, influencia política y población. Actualmente la ciudad es el centro político, económico y cultural de Grecia, y un destino turístico de gran importancia internacional.”

Así mismo, en la wikipedia (op.cit.loc.cit.), se sostiene que Atenas es la capital de Grecia y actualmente la ciudad más grande del país. Es el centro principal de la vida económica, cultural y política griega. La historia de Atenas se extiende más de 3000

años, lo que la convierte en una de las ciudades habitadas más antiguas. Durante la época clásica de Grecia, fue una poderosa ciudad estado que tuvo un papel fundamental en el desarrollo de la democracia.

Por si fuera poco, la misma fuente nos señala que:

“Atenas también fue un centro cultural donde vivieron muchos de los grandes artistas, escritores y filósofos de la Antigüedad. Estas contribuciones de Atenas al pensamiento de su época tuvieron una gran influencia en el desarrollo de Grecia, de Roma y de la cultura occidental.”

Por otro lado, en el sitio www.grecotour.com consultado el día 13 de julio del 2009, se afirma que:

“La ciudad de Atenas se convierte en la cuna de la filosofía y la retórica, consolidándose como centro cultural del mundo antiguo. [...]Se mantiene como centro cultural del mundo antiguo hasta el 529 de nuestra era, cuando un edicto del emperador Justiniano pone fin a las escuelas filosóficas de Atenas y obliga a todos los atenienses y griegos a convertirse al cristianismo en un plazo de tres meses.”

Otra idea sobre concebida sobre Atenas, que refuerza las anteriores es la establecida en el sitio www.imperiobizantino.com revisado el día 13 de julio del 2009, donde se establece lo siguiente:

“Casi siempre que pensamos en Atenas acude a nuestra memoria el recuerdo del Partenón, de la Acrópolis, de las guerras médicas, de Platón y de Aristóteles, de Pericles y de los primeros balbuceos de la democracia. Atenas es el sinónimo por antonomasia de la cultura clásica griega, de nuestra forma de pensar y de concebir el mundo y el hombre.”

El proyecto ofrecerá un servicio de excelencia, será reconocido por el alto grado de preparación y compromiso del cuerpo docente y personal que conforme el equipo. Se formarán personas calificadas en su área y comprometidas con la sociedad en general; así mismo, se consolidará como un ejemplo de excelencia para otras instituciones semejantes debido a la alta calidad de la enseñanza que será brindada, es por esta razón que **se identificó con lo que representa el nombre de “Atenas”**, lugar reconocido a través de la historia por ser uno de los mayores centros culturales e intelectuales del mundo, cuna de grandes pensadores y cuya influencia en la cultura occidental continúa hasta nuestros días.

Es necesario informar que se realizó la búsqueda fonética ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI), con el objeto de verificar que no existiera otra institución educativa con el nombre de Atenas en la República Mexicana, así mismo, se verificó ante la Secretaría de Educación Pública al tramitar el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), que no existiera otra institución educativa con el mismo nombre en el estado.

A.2 Nombre de la Razón Social y su Justificación:

“CCE, Capacitación y Estudios Superiores, S. C.”

Las iniciales CCE significan Centro de Capacitación Empresarial, se decidió incluir estas iniciales en la razón social ya que en noviembre de 2005, se fundó e inició actividades del Centro de Capacitación Empresarial, CCE, que ha sido en estos 4 años una firma dedicada a ofrecer servicios de capacitación en todas las áreas a empresas de todos los tamaños, se rige como agente capacitador externo debidamente *registrado en la* Secretaría del Trabajo y Previsión Social con el número CECN-790618-H95-0013 y es una Marca Registrada ante Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Se ofrecen servicios que están orientados en análisis integrales e impartición de cursos de capacitación, adecuados a las necesidades y características propias de cada cliente y en su trayectoria, el Centro de Capacitación Empresarial ha logrado incluir en su cartera de clientes, diferentes empresas exitosas de esta ciudad, así como otras ciudades del Bajío, Centro y de la República Mexicana.

De la experiencia en el ámbito de la capacitación y del contacto directo con los clientes, se detectó la necesidad de ofrecer servicios de formación profesional con mayor valor curricular, como lo son los estudios superiores (licenciaturas y carreras técnicas), con una modalidad mixta (semiescolarizada) que permita a los alumnos trabajar mientras estudian y a la vez ir desarrollando competencias que les brinden la oportunidad de ascender con mayor facilidad en sus trabajos actuales u obtener mejores empleos.

Derivado del orgullo que otorga el haber fundado esta firma de capacitación comprometida con la alta calidad y excelencia, se incluyó en la razón social las siglas CCE, y en virtud de que se expandirán los servicios a educación superior, la razón social se denominó: “CCE, Capacitación y Estudios Superiores, S. C.” Cabe mencionar que las siglas S. C. se añaden a la razón social ya que para iniciar operaciones se constituyó una sociedad civil.



B. Escudo (logotipo) y justificación de sus elementos. Figura 4.4.

Antes de describir y justificar los elementos que conforman nuestro escudo, nos parece importante señalar que los trazos que definen cada elemento fueron realizados de manera sencilla y con rasgos modernos, con el objeto de ser congruentes con el servicio contemporáneo y vanguardista que ofreceremos.

Figura 4.4 Escudo de la Institución. Fuente: Elaboración propia con la guía de expertos en diseño de la Incubadora de empresas campus Querétaro, XIII generación, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cursado del 18 de noviembre al 28 de mayo del 2009.

Los elementos que contiene el escudo son los siguientes:

B.1 DIOSA ATENEA

En primer plano del escudo, sobresale la Diosa Atenea, porque, según lo afirmado en la wikipedia consultada a través del sitio www.wikipedia.com el día 25 de junio de 2008, esta diosa caracteriza el lugar, de cuyo nombre deriva el nombre de la ciudad Atenas y/o viceversa (del nombre de la ciudad deriva el nombre de la diosa), no está claro en la historia, lo que si es un hecho comprobado, es que fue reconocida por los

griegos como patrona de Atenas y considerada una mentora de héroes. Así mismo, en la mitología griega, Atenea o Atena es la diosa de la sabiduría, la estrategia y la guerra justa. En los mitos clásicos nunca tuvo consorte o amante, y por ello a menudo era conocida como Atenea Partenos ('virgen', adjetivo que da nombre al famoso monumento conocido como El Partenón). Fue asociada por los etruscos con su diosa Menrva, y posteriormente por los romanos con Minerva.

En el sitio www.grecotour.com revisado el día 13 de julio del 2009, se sostiene que el nombre de la ciudad tomó el correspondiente a la diosa, debido a que los dioses Poseidón y Atenea, en su intento de competir por el dominio de la ciudad, deciden ofrecer cada uno un regalo a sus habitantes. El dios ofrece el agua y la diosa el olivo. Los habitantes escogen el regalo de la Atenea, tomando desde entonces el nombre de atenienses.

Por su parte, en el sitio www.elolimpo.com analizado el día 13 de julio del 2009, se mantiene lo siguiente sobre la diosa en cuestión:

“Diosa guerrera (promakhos) que permaneció virgen. Considerada en el mundo griego, y sobre todo en su ciudad, Atenas, como la diosa de la Razón. Atenea simboliza el auxilio aportado por el espíritu a la fuerza bruta y al valor personal de los héroes. Por eso, es considerada en el mundo griego, sobre todo en Atenas, su ciudad (a la que había dado su nombre), como la diosa de la Razón.”

Otra dirección electrónica que reafirma sobre lo sostenido anteriormente es el denominado <http://sobreyendas.com>, inspeccionada el día 13 de julio del 2009 y donde se asegura lo siguiente sobre la diosa Atenea:

“Atenea, la diosa de la guerra, la de la inteligencia y de la artesanía, la que dio su nombre a la magnífica Atenas, su ciudad protegida y consentida. Abanderada de su virginidad, tenía como símbolos al olivo, (fue ella la que lo entregó a los griegos) y a la siempre observadora lechuza. Solía llevar consigo el escudo de Zeus o égida, una lanza y un casco que lleva incorporado un penacho de plumas en su parte superior. Atenas recibió su nombre en honor a esta divinidad griega. Y esto fue después de que Atenea compitiera frente a Poseidón por controlar la gran urbe. Poseidón regaló a los atenienses un pozo nacido de un golpe de su tridente en el suelo, pero el agua resultó ser salada y de poco sirvió. Atenea, por su parte, hizo surgir un olivo de las entrañas de la tierra y esto sí que gustó a los ciudadanos de la ciudad que, a partir de ese momento, pasó a llamarse Atenas.”

Se tiene la convicción de que esta Diosa es un de los símbolos más característicos de Atenas, además, la admiración por la misma es aún mayor al ser considerada la diosa de la sabiduría y la estrategia (conceptos que serán incorporados en el lema de la institución), razón por la cual se le brindó el lugar principal dentro del escudo, en primer plano, sobresaliendo de cualquier otra figura. Esta diosa es presentada en el escudo con una actitud fuerte, con dicha actitud y con su mirada firme, se simboliza la seguridad, estabilidad y fortaleza de la institución, así mismo, se refleja el espíritu triunfador que será promovido en el equipo docente, staff y cuerpo estudiantil.

La mirada es inclinada expresando reflexión, análisis y crítica, como la metodología que se otorgará, mirada que caracteriza la reflexión del Pensador de Rodin, por poner un ejemplo.

B.2 EL PARTENÓN

No se quiso omitir del escudo a El Partenón, de la wikipedia (op.cit.loc.cit.) se descubrió que el nombre deriva del griego Παρθενος *Parthenos* –Virgen–; uno de los adjetivos que servían de epíteto para Atenea. El Partenón es sin duda el monumento arqueológico y de mayor importancia en Atenas. Es el templo griego situado en la Acrópolis de Atenas dedicado a Atenea, diosa protectora y epónima de la ciudad de Atenas. Es el monumento más importante de la civilización griega antigua y se le considera como una de las más bellas obras arquitectónicas de la humanidad. El Partenón es uno de los principales templos dóricos que se conservan. La cella del oeste estaba dedicada a Atenea Párthenos, "la virgen", por lo cual todo el edificio acabó siendo conocido como el Partenón.

Por otro lado, en el sitio denominado www.selecciones.com revisado el día 13 de julio del 2009, se señala que El Partenón es “El santuario de Atenea, patrona de Atenas y diosa de la sabiduría y de las artes, fue concebido por Pericles para simbolizar el poder de la ciudad.”

En el escudo de Atenas Estudios Superiores, **El Partenón** se ubica en el fondo del mismo, atrás de la diosa Atenas, respaldando todo lo que ella representa (al ser un templo dedicado a esta deidad) y como elemento reconocido por todos como el principal distintivo de la ciudad.

B.3 CORONA TRIUNFAL O CORONA DE LAURELES

Por debajo de la diosa, y enmarcando los dos principales elementos del escudo (Atenea y El Partenón), se colocó la “Corona Triunfal o Corona de Laureles,” ya que, de acuerdo a la wikipedia (op.cit.loc.cit.), este ornamento fue la distinción concedida al general victorioso que entraba en Roma. Consistía en un cerco de ramas, siendo en un primer momento de laurel (de allí en latín: *lavrĕa*), pero luego realizándose en oro. Esta corona se ha mantenido como símbolo de la **victoria** hasta nuestros días, destacando su uso heráldico siempre simbolizando a la victoria, con el tiempo ha adquirido aún más connotaciones, no se trata ya de solo la victoria bélica sino de la **victoria de la libertad**. En cuanto al adjetivo *laureada/o* contemporáneamente significa a la persona que ha logrado cumplir y superar las exigencias de **educación y cultura**, especialmente al concluir los estudios medios (o "secundarios") y, sobre todo, los **universitarios**.

En el sitio www.portalplanetasedna.com.ar, leído el día 13 de julio de 2009, se declara que:

“El general vencedor recibía el título de imperator. El senado le concedía entonces el derecho de celebrar el triunfo, llamándose así el sacrificio solemne que el vencedor celebraba en el Capitolio con todo su ejército, y la entrada que hacía en Roma en un carro, en forma de torre, tirada por cuatro caballos de frente, cuadriga; el triunfador iba sentado en un sitial de marfil, tenía la cara pintada de bermellón, como las antiguas estatuas de los dioses, y la cabeza coronada de laurel.”

Se asegura que la corona de laureles ha sido a través del tiempo, símbolo de triunfo y victoria, significado que permanece hasta nuestros días. (www.euroresidentes.com, <http://granimpetu.com>, y <http://es.thefreedictionary.com>, páginas consultadas el día 13 de julio del 2009).

Derivado de lo anterior, se ve en la “**Corona de Laureles**” el símbolo de la victoria y culminación exitosa de cada proyecto que se emprende tanto universitario como de

cualquier otra índole. La institución de nueva creación generará en la mentalidad de los alumnos y personal, el anhelo por establecerse retos y metas cada vez más altas, la perseverancia para lograr sus objetivos y el deseo de satisfacción generado por la superación de obstáculos y la obtención del éxito.

B.4 LOS COLORES DEL ESCUDO

Se tuvo especial cuidado en la selección de colores del escudo, con el objeto de que los mismos reflejen una imagen adecuada para el centro de estudios en proceso de creación, se seleccionaron colores que comúnmente se asocian con la sabiduría, calidad, éxito y perfección, ya que se pretende que la institución cuente con dichas cualidades.

FONDO DEL ESCUDO: COLOR DORADO

De acuerdo al sitio www.webusable.com consultado el día 30 de noviembre de 2008, el color dorado se asocia con prestigio, así como con la **sabiduría** y la claridad de ideas. Con frecuencia el dorado representa alta calidad. Este color produce una sensación perdurable, brillante, fuerte.

ATENEA, CORONA DE LAURELES Y LETRAS: COLOR GRIS

El portal electrónico ya citado en el párrafo que antecede, señala que el color gris representa estabilidad, inspira la creatividad, simboliza el éxito.

PARTENÓN: COLOR BLANCO

El mismo sitio web mencionado en los dos párrafos anteriores detalla que el color blanco se considera el color de la perfección, por lo general tiene una connotación positiva. Puede representar un inicio afortunado.

C. Lema y su justificación.

“SABIDURÍA, ESTRATEGIA Y DEMOCRACIA”

Los dos primeros elementos del lema de esta universidad fueron tomados de Atenea que es la diosa griega de la sabiduría, estrategia y guerra justa.

El tercer elemento del lema es “Democracia”, concepto que tuvo su origen en Atenas y cambió la forma de percibir el poder y a la sociedad, sobreponiendo el interés y las decisiones de una colectividad antes que las individuales.

C.1 SABIDURÍA

El Diccionario Manual de la Lengua Española, de Larousse, define Sabiduría como: “1. Capacidad de pensar y de considerar las situaciones y circunstancias distinguiendo lo positivo de lo negativo. sapiencia. 2. Conocimiento profundo en ciencias, letras o artes. sapiencia.”

Por su parte, el Diccionario Enciclopédico de Larousse, precisa sobre dicho concepto: “Conocimiento pro fundo en ciencias, letras o artes. Noticia, conocimiento.”

La wikipedia (op.cit.loc.cit.) conceptualiza a la sabiduría de la siguiente manera:

La **sabiduría** es una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo. La sabiduría y la moral se interrelacionan dando como resultado un individuo que actúa con buen juicio. Algunas veces se toma el concepto de *sabiduría* como una forma especialmente bien desarrollada de sentido común.

La misma wikipedia (op.cit.loc.cit.) afirma que:

“En la Sabiduría se destaca el juicio sano basado en conocimiento y entendimiento; la aptitud de valerse del conocimiento con éxito, y el entendimiento para resolver problemas, evitar o impedir peligros, alcanzar ciertas metas, o aconsejar a otros. Es lo opuesto a la tontedad, la estupidez y la locura, y a menudo se contrasta con éstas.”

El elemento *sabiduría* fue integrado al lema de la escuela porque ésta será cuna de sabiduría y saber, seleccionando metodologías que promuevan el razonamiento y buen juicio sobre la memorización, generando personas analíticas y con actitud de crítica constructiva y proactiva, con los conocimientos suficientes en su área para defender con fundamentos sus ideas. Así mismo, generará personas capaces de orientar y guiar a otros en la búsqueda del camino a la verdad, tomando como cimiento el conocimiento adquirido y como bandera, la actualización constante.

C.2 ESTRATEGIA

El Diccionario Manual de la Lengua Española de Larousse, explica que estrategia es el: “1. Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares en la guerra, táctica. 2. Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin: la nueva estrategia seguida ha supuesto un notable aumento de las ventas.”

El Diccionario Enciclopédico de Larousse, define estrategia de la siguiente manera: “Ciencia de proyectar y dirigir las grandes operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. Serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico.”

La wikipedia (op.cit.loc.cit.), indica que:

“Una **estrategia** se definió en 1985 y es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. Puede implicar el desarrollo de un plan para asegurar la consecución de la meta.

El centro de educación en desarrollo formará estrategias capaces de fijarse objetivos altos y perseverantes para alcanzar sus metas con éxito. Se confía en que la enseñanza brindará a cada alumno las herramientas necesarias que les permitan desarrollar sus conocimientos y habilidades a fin de facilitarles el logro de sus objetivos.

C.3 DEMOCRACIA

El Diccionario Manual de la Lengua Española de Larousse, brinda cuatro definiciones sobre Democracia:

“1. Sistema político en el que el pueblo elige libremente a quienes lo gobiernan: con la transición y la democracia, se instauraron de nuevo en España las libertades y desapareció la censura. 2. Doctrina o idea que defiende la participación del pueblo en los asuntos importantes de gobierno: la democracia es el ideal político, porque es el pueblo el que gobierna. — cristiana Movimiento cuyo fin es poner de acuerdo los principios democráticos y las exigencias de la fe cristiana. 3. País que se gobierna de esta manera: las democracias occidentales suelen ser, también, los países más desarrollados. 4. Participación de los miembros de una colectividad en los asuntos importantes que la afectan.”

Así mismo, en el Diccionario Enciclopédico de Larousse, se puede entender a la democracia como la:

“Forma de Estado en la cual, básicamente, los poderes políticos residen en el pueblo, organizado en cuerpo de ciudadanos, que lo ejerce, bien directamente (democracia directa), bien a través de sus

representantes (democracia indirecta o representativa). Esta forma de Estado, establecida en la mayoría de los países occidentales, arranca del principio anglosajón del self-government y de los principios rousseauianos del «contrato social», adoptados por la Revolución Francesa. Doctrina política que defiende este sistema político. Tendencia a mejorar la condición del pueblo. Conjunto de demócratas de un país. País gobernado en régimen democrático.”

La wikipedia (op.cit.loc.cit.) expresa que:

“Democracia es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que la titularidad del poder reside en la totalidad de sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.”

Se tiene la convicción de que no es necesario pasar por alto los intereses de otras personas y pisotear los derechos ajenos para alcanzar las metas personales, hoy en día se requiere formar personas que no se preocupen exclusivamente por el bienestar individual, sino que se preocupen por proteger su entorno y a sus semejantes, sobreponiendo el interés colectivo sobre el individual en beneficio del mayor número de personas.

4.2.12 Producción: Definición de todos los servicios

Definidos a detalle en el punto 4.2.6 del presente plan de negocios.

4.2.13 Localización geográfica de la empresa

La institución se ubicará en el segundo cuadrante del centro histórico de esta ciudad de Santiago de Querétaro. Se seleccionó esta ubicación debido a que se tiene acceso a través de todo tipo de servicio público.

En la figura 4.5 Se contempla el croquis que detalla las instalaciones con que se contará en primera etapa, así como las medidas de cada área, especificando las funciones a que serán destinadas.

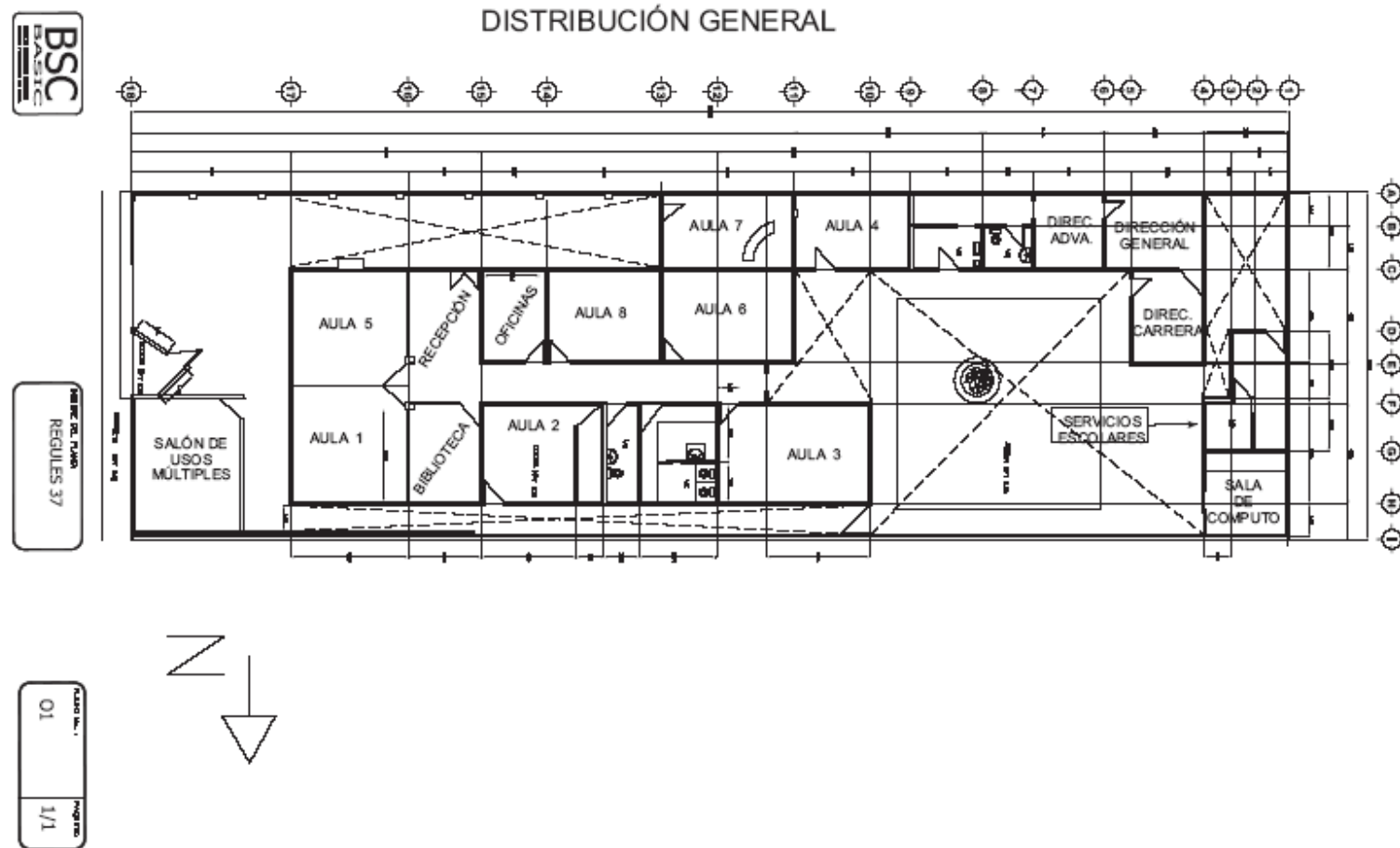


Figura 4.5 Lay-out Instalaciones Atenas Estudios Superiores. Fuente: Elaboración propia.

4.2.14 Abasto: materia prima y proveedores

MATERIA PRIMA:

Por el tipo de servicio que se otorgará, la principal materia prima o insumos que se requieren para que se lleve a cabo el proceso son:

A. *Planes y programas y Gestoría*, se obtuvo el apoyo de un profesional en la materia a fin de elaborar los planes y programas de cada carrera, cumpliendo con los requisitos que para tal efecto establece la Secretaría de Educación Pública con fundamento en el acuerdo 279 de dicho organismo, publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 10 de julio del 2000, denominado “Acuerdo número 279 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior”. Por otro lado, se solicitó el apoyo de una gestora con experiencia en la tramitación y obtención de permisos ante la Secretaría antes mencionada. Se cuentan con carpetas disponibles (a discrecionalidad por estar tuteladas por derechos de autor y contar con cierta información confidencial) con la información detallada presentadas ante la Dirección de Educación en el Estado de Querétaro, en el mes de marzo de 2009.

INVERSIÓN:

La adquisición de los planes y programas se realizó en el mes de octubre del 2008 con un costo de \$46,000.00 cada uno, para hacer un total de:

\$138,000.00, las labores de gestoría tuvieron un costo de \$30,000.00.

\$168,000.00 se pagó por concepto de planes, programas y gestoría.

B. *Libros de biblioteca*, por ordenamiento de la autoridad en cuestión, se requiere contar con por lo menos 3 libros de la bibliografía contenida en cada materia a fin de conformar la biblioteca y ofrecer los libros base para que el proceso enseñanza-aprendizaje pueda llevarse a cabo exitosamente. Al iniciar labores la Secretaría de Educación Pública obliga a las instituciones educativas a contar con la bibliografía correspondiente a los dos primeros semestres:

INVERSIÓN:

Puericultura: $(7 \text{ materias por semestre}) * (2 \text{ semestres}) * (3 \text{ libros}) * (\$350 \text{ c/u}) =$
\$14,700.00 puericultura.

Pedagogía: (6 materias por semestre)*(2 semestres)*(3 libros)*(\$350 c/u)=
\$12,600.00 pedagogía.

Geomática: (5 materias por semestre)*(2 semestres)*(3 libros)*(\$450 c/u)=
\$13,500.00

\$40,800.00 de Inversión inicial total en bibliografía para el 1er. año.

Bibliografía total (4 años):

\$40,800.00 Primer año

\$35,550.00 Segundo año

\$27,450.00 Tercer año

\$21,150.00 Cuarto año

\$124,950.00 inversión total bibliografía por los 4 años.

C. Cuerpo docente, este es uno de los insumos de mayor relevancia para la realización exitosa del proceso enseñanza aprendizaje, para la selección de los mismos se realizaron perfiles de puesto (disponibles en la carpetas ya señaladas) y se reclutó y seleccionó al personal que satisfizo en mayor medida los requisitos establecidos por el perfil (se cuenta con tabla comparativa de maestros, cabe mencionar que no se anexa la misma por contar con datos personales como direcciones y teléfonos, no se incluyen por ser información personal). El pago de sus servicios está considerado en el punto 4.4.2 del presente documento.

D. Papelería, se requiere papelería con medidas de seguridad incorporadas a efecto de realizar en ella los Títulos y Certificados.

DESCRIPCIÓN CERTIFICADOS:

Certificados con medida 21.5X34 cm., impreso en papel Fovi de 90 grs. Con dos tintas al frente.

Medidas de seguridad: Microtexto, triple validación y folio arábigo.

Costo 1 millar: \$7,600.00

DESCRIPCIÓN TÍTULOS:

Títulos con medida de 21.4X28 cm. Impreso en cartulina Oxford de 220 grs., 2 tintas al frente y una tinta al reverso.

Medidas de seguridad: tinta invisible resaltada por el reverso, folio arábigo sangrante y triple validación.

Costo 1 millar: *\$13,800.00*

Costo total papelería con medidas de seguridad incorporadas: \$21,400.00

Por otro lado, se requiere papelería de uso común como hojas membretadas, tarjetas de presentación, plumones, hojas, plumas, etc. \$8,000.00

Costo total papelería: \$29,400.00

4.2.15 Proceso de prestación del servicio (Diagrama de flujo del proceso y descripción).

Se anexa al presente los diagramas de flujos de nuestros tres procesos más importantes:

A. Obtención del RVOE ante la SEP.- este proceso se lleva a cabo cada vez que se desee incorporar una nueva carrera o postgrado. Figura 4.6

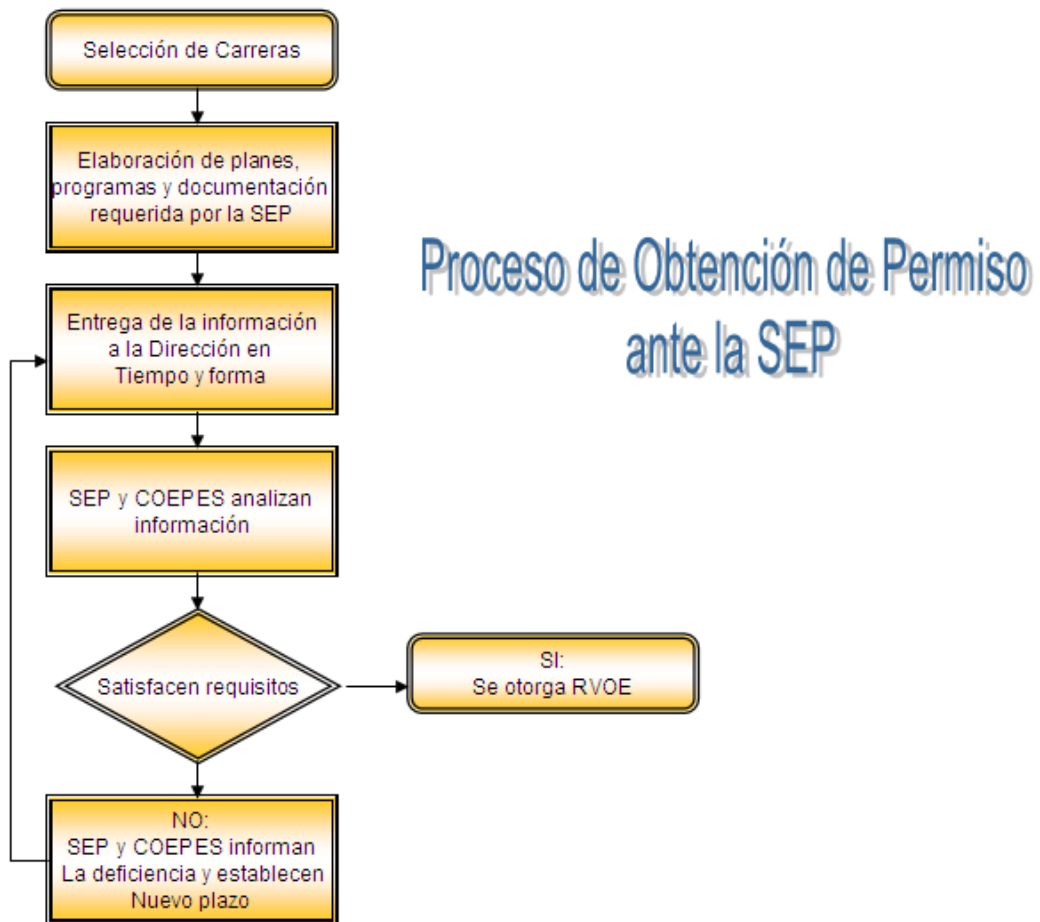


Figura 4.6 Proceso de Obtención del RVOE ante la SEP. Fuente: Elaboración propia.

B. Proceso Administrativo de Inscripción y Seguimiento.- este proceso se lleva a cabo cada semestre hasta concluir la carrera. Figura 4.7

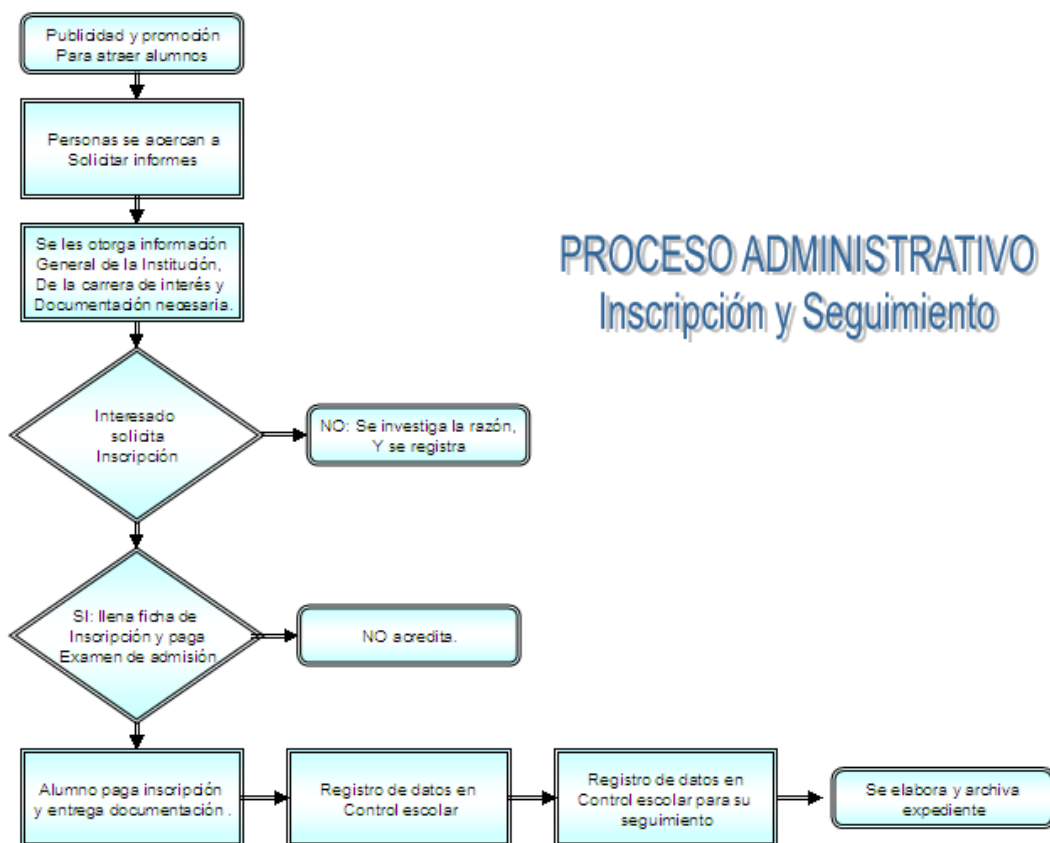


Figura 4.7 Proceso Administrativo de Inscripción y Seguimiento. Fuente: Elaboración propia.

C. Proceso Académico, Impartición de Clase.- este proceso es fundamental para la adquisición de conocimientos y actualización de los mismos. Figura 4.8



Figura 4.8 Proceso Académico, Impartición de Clase. Fuente: Elaboración Propia.

4.2.16 Maquinaria y/o herramientas de trabajo (especificación técnica, costo y capacidad de producción).

Para el proceso académico (laboratorio de cómputo) se requieren 10 computadoras equipadas con software y programas a utilizar, las cotizaciones se obtendrán al momento de hacer la inversión a fin de mantener actualizadas las mismas ya que en aspectos de tecnología los costos varían continuamente, pero una cotización aproximada sería la siguiente:

\$80,000.00 de 10 computadoras (\$8,000.00 c/u), para laboratorio de cómputo.

\$24,000.00 de 3 computadoras (\$8,000.00 por computadora), para personal administrativo. Se requieren 7 pero se cuenta con 3 actualmente.

\$60,000.00 cableado de red.

\$20,000.00 servidor con licencia marca Dell.

\$20,000.00 conmutador.

\$204,000.00 total aproximado de inversión inicial maquinaria y/o herramientas de trabajo.

Inversión primera etapa:

Pero en primera etapa no se considera el servidor, el conmutador ni la totalidad del cableado de red (solo el \$50,000.00), lo que hace un total de: **\$154,000.00**

Especificación técnica:

CPU Intel Core 2 Duo E6850

Monitor SAMSUNG de 19" Digital color NEGRO

Disco Duro de 160 GB IDE de 7200 RPM

Memoria DDR2 SDRAM de 4096 MB Kingston

Unidad de CD DVD-RW

Gabinete minitorre ATX color NEGRO

Drive interno de 3.5" de 1.44 MB color NEGRO

Teclado en español color NEGRO

Mouse Óptico color NEGRO

4.2.17 Identificación de los rubros y costos de producción/operación.

En la tabla 4.17 se detallan los gastos mensuales clasificados en a) gastos de administración, b) gastos de operación y se deja abierto el rubro c) gastos generales para cualquier otro concepto que pudiera presentarse y que no se incluya en los dos primeros rubros.

Tabla 4.17

Gastos Mensuales.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	COSTO MENSUAL
RENTA	\$22,000.00
AGUA	\$600.00
DOMINIO PÁGINA WEB	\$41.67
RENTA DEL HOSPEDAJE PÁGINA WEB	\$375.00
CONTADORA	\$500.00
APOYO PRÁCTICAS PROF. SERV. ESCOL.	\$3,500.00
SALARIO PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$56,000.00
MATERIALES DE MANTENIMIENTO	\$500.00
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	\$150.00
PAPELERÍA OFICIAL	\$916.67
PAPELERÍA INTERNA	\$0.00
COMSUMIBLES	\$500.00
SUBTOTAL	\$85,083.33
GASTOS DE OPERACIÓN	
TELÉFONO	\$1,500.00
INTERNET	\$500.00
LUZ	\$500.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$5,000.00
HONORARIOS DOCENTES	\$40,800.00
DEPRESIACIÓN	
SUBTOTAL	\$48,300.00
GASTOS GENERALES	
SUBTOTAL	\$0.00
TOTAL	\$133,383.33

Fuente: Elaboración propia.

4.2.18 Aspectos de Control de Calidad (especificaciones).

La calidad es uno de los aspectos que interesa salvaguardar dentro de los procesos, por tal motivo “Brindar alta Calidad en la Educación y el Servicio” es el segundo de los objetivos estratégicos de la organización.

Ver inciso B del punto 4.2.2 y tabla 4.5 para detalles del mismo, por otro lado, se están considerando indicadores para monitorear la alta calidad a través del proceso de Balance Scorecard.

4.2.19 Distribución y Ventas

A. Actividades y costos para la distribución del producto, servicios de outsourcing.

En primera etapa, el servicio solo se distribuirá a través de único plantel cuya ubicación ya fue establecida, razón por la cual no se generarán costos de distribución en primera etapa.

En primera etapa no se considera la posibilidad de contratar servicios de outsourcing por lo que tampoco se generará un costo por este concepto.

B. Actividades para el desarrollo del plan de ventas.

Una vez que la Secretaría de Educación Pública otorgue los permisos correspondientes, la promoción y publicidad se llevará a cabo a través de la campaña que al momento se está preparando.

Se calcula una cantidad de **\$200,000.00** de publicidad y promoción

4.2.20 Capacidad de la planta

El inmueble cuenta con 8 aulas, 6 oficinas, una sala de cómputo, una biblioteca y un salón de usos múltiples con las siguientes dimensiones:

AULAS:

1. 5.13m x 5.21m= 26.7m², capacidad para 26 alumnos.
2. 4.16m x 4m= 16.64m², capacidad para 16 alumnos.
3. 6.68m x 4m=26.72 m², capacidad para 26 alumnos.
4. 5.09m x 3.31m=16.85 m², capacidad para 16 alumnos.
5. 5.13m x 5.21m= 26.7m², capacidad para 26 alumnos.
6. 5.82m x 4.16m= 24.21m², capacidad para 24 alumnos.
7. 5.82m x 3.31m= 19.26m², capacidad para 19 alumnos.

8. $3.46\text{m} \times 4.16\text{m} = 14.39 \text{ m}^2$, capacidad para 15 alumnos.

Total aulas: 200m^2 , capacidad promedio de **16** alumnos.

La Secretaría de Educación Pública establece que la capacidad de alumnos por aula se determina considerando el total de metros cuadrados con que cuenta el aula, menos cinco metros cuadrados y de la cantidad restante, se distribuye un alumno por cada metro cuadrado.

Se cuentan con 200m^2 aproximados construidos para aulas, distribuidos en 8 aulas. Se resta 5 metros cuadrados por cada aula, es decir, se restan 40 m^2 a la cantidad total. $(200 \text{ m}^2) - (40 \text{ m}^2) = 160 \text{ m}^2$ para destinar a los alumnos en proporción de 1m^2 por alumno. Lo que hace un total de **16 alumnos** por aula.

OFICINAS:

50m^2 , capacidad para 17 personas aproximadamente.

SALA DE CÓMPUTO:

15m^2 , capacidad para 13 personas aproximadamente.

BIBLIOTECA:

30 m^2 , capacidad para 20 personas aproximadamente.

SALA DE MAESTROS:

18 m^2 , capacidad para 15 personas aproximadamente.

4.2.21 Inversión inicial de maquinaria y/o herramientas de trabajo (no se incluyen aquí equipos de cómputo para automatizar procesos administrativos de la empresa).

\$80,000.00 por 10 computadoras (\$8,000.00 por computadora), para la sala de cómputo. Ya considerado en el punto 4.4.1

A. Especificar el tipo de maquinaria que se necesita.

15 computadoras con capacidad suficiente para soportar el software especializado especificado en el punto 4.2.25 del presente plan de negocios.

B. ¿Quiénes serán los proveedores para adquirir maquinaria y/o herramientas? Justificar la selección de estos proveedores.

Al acercarse el momento de la adquisición se evaluarán a varios proveedores a fin de encontrar el proveedor que ofrezca el mejor servicio al mejor costo, no se considera oportuno realizar esta operación en este momento ya que no se contaría con la información actualizada al momento de la compra.

4.2.22 Mantenimiento de maquinaria y/o herramientas de trabajo

A. ¿Quién se hará cargo del mantenimiento de maquinaria y/o herramientas? ¿La empresa subcontratará servicios para este mantenimiento?

Dentro de la plantilla de personal administrativo se consideró a una persona encargada de servicios escolares especialista en manejo y mantenimiento de equipo de cómputo, quien dará mantenimiento continuo al equipo.

B. Costos estimados de mantenimiento y capacidad de producción mensual?

Los costos estimados de mantenimiento se detallaron en el punto 4.2.17 y la tabla 4.17 del presente plan de negocios. La capacidad de producción depende de la capacidad de alumnos por aula, detallada en el punto 4.2.20

4.2.23 Identificación de los costos de producción. Estimación de los costos directos de producción por unidad producida

Al ser una empresa de servicios no se generan costos directos, sino gastos de operación, dichos gastos fueron mencionados en el punto 4.2.17 y la tabla 4.17 del presente documento.

4.2.24 Control de calidad: normas y políticas de calidad para el proceso, materia prima, maquinaria y producto terminado.

Ya mencionados en el punto 4.2.2

4.2.25 Infraestructura de tecnologías de información para la operación.

A. Infraestructura de Hardware y telecomunicaciones.

A.1. Especificar qué equipos de cómputo se necesitan así como el tipo de red, (renta de Internet y cómo se conectarán los equipos).

Ya especificados en el punto 2.21

La renta de Internet se contratará con prodigy ya que es la compañía que ofrece mayor velocidad y es con la que se ha venido trabajando, el monto se especifica en los gastos mensuales.

A.2 ¿Quiénes serán los proveedores de hardware y telecomunicaciones? Justificar.

Al acercarse el momento de la adquisición se evaluarán a varios proveedores a fin de encontrar el proveedor que ofrezca el mejor servicio al mejor costo, no se considera oportuno realizar esta operación en este momento ya que no se contaría con la información actualizada al momento de la compra.

A.3 ¿Quién se encargará del mantenimiento de los equipos y/o servicios web (“Hosting”), justificarlo haciendo énfasis en el costo del mantenimiento (“Total Cost of Ownership”). Especificar el nivel de “outsourcing”.

Justificar el proveedor de este mantenimiento tanto para equipos como para red.

Al acercarse el momento de la adquisición se evaluarán a varios proveedores a fin de encontrar el proveedor que ofrezca el mejor servicio al mejor costo, no se considera oportuno realizar esta operación en este momento ya que no se contaría con la información actualizada al momento de la compra.

B. Software: Identificar qué sistemas de información se necesitan y para qué.

B.1 Licencias para PC'S (Office, sistemas operativos, etc.). Justificar proveedores.

\$120,000.00 licencia de negocios de software especializado (autocad, etc.), Windows, office y antivirus.

Al acercarse el momento de la adquisición se evaluarán a varios proveedores a fin de encontrar el proveedor que ofrezca el mejor servicio al mejor costo, no se considera oportuno realizar esta operación en este momento ya que no se contaría con la información actualizada al momento de la compra.

B.2 Sistemas de información para la operación de la empresa (en caso de haber considerado algún software especializado incluido en la sección sobre maquinaria y/o herramientas de trabajo, favor de no incluirlo en esta sección).

Software para control escolar.

Software para control escolar y control administrativo:

Con el objeto de sistematizar los procesos de inscripciones, alta de calificaciones, etc., se considera la necesidad de adquirir un software que contemple los siguientes aspectos:

B.2.1 Módulo de Control Escolar, debe contener las características que permitan registrar los siguientes procesos:

B.2.1.1 Promoción.- tiene como objeto dar seguimiento a las personas interesadas (alumnos potenciales) que se han acercado a solicitar información en ferias, visitas a preparatorias, etc.

B.2.1.2 Admisión.- Debe permitir la posibilidad de registrar horarios, fechas y salones en los cuáles se aplicarán los exámenes de admisión, así como el registro de las personas que lo aplicarán y las calificaciones obtenidas.

B.2.1.3 Inscripción.- Debe permitir el registro tanto de los alumnos de nuevo ingreso como del alumnado en general, costos de inscripción, primera colegiatura, seguros, etc. Así mismo, debe contemplar la posibilidad de inscripción a través de Internet y registro de pago electrónico.

B.2.1.4 Administración Académica.- Debe permitir el seguimiento académico de cada alumno detallando calificaciones por materia, promedio general, carga curricular cursada, carga curricular por cursar, semestre al que está inscrito, bajas, historial general, semestre que cursa, materias cursadas, profesores de cada materia, horario, salones, etc.

B.2.1.5 Graduación.- Debe facilitar la auditoria que tiene como objeto verificar que el alumno haya acreditado la totalidad de materias, así como otros requisitos indispensables para poderse graduar tales como servicio social, prácticas profesionales, etc.

b) Módulo de Ingresos, este modulo debe optimizar el registro y control de pagos de colegiaturas, inscripciones y otras cuotas, fecha de realización del pago por alumno,

entre otros. Debe detectar oportunamente retrasos en los pagos, y en general, llevar un adecuado control de cada ingreso, la persona a la que favorece, periodo que cubre, descuentos derivados por becas, etc.

B.2.2 Módulo de Nómina.- Este módulo debe registrar adecuadamente el nombre y generales de la plantilla de personal administrativo, directivo y docente, detallando para cada caso el puesto, el salario, bonos, así como fecha de pago y registro del mismo.

B.2.3 Contabilidad.- Debe permitir el registro de las operaciones contables a fin de contar con la información oportuna y necesaria que permita tomar decisiones informadas en el aspecto financiero.

Los módulos de ingresos, nómina y contabilidad se ofrecen comercialmente por varias empresas, en el aspecto de control escolar se está evaluando la posibilidad de adquirir un software comercial o desarrollar uno específico para las necesidades de la empresa. Actualmente se está cotizando con los siguientes proveedores: Aspel, Biz y otros proveedores locales con el objeto de evaluar varias posibilidades.

No se adquirirá en primera etapa.

4.2.26 Equipo de líderes del proyecto.

La tabla 4.18, detalla de manera sintetizada el Currículum Vitae de los líderes del proyecto ya que este es un elemento al cual los inversionistas otorgan gran peso.

Tabla 4.18*Currículum Vitae de los líderes del Proyecto*

CV'S DE LOS SOCIOS FUNDADORES DE ATENAS ESTUDIOS SUPERIORES			
CONCEPTO	SOCIA 1 NOHEMI VIRIDIANA CERECEDO CORNEJO	SOCIA 2 NOEMI GEORGINA CORNEJO ÁLVAREZ	SOCIO 3 JOSÉ DE JESÚS CERECEDO RAMÍREZ
Formación Académica	Preparatoria: ITESM Lic. Derecho UAQ Diplomado de Negocios , en Inglaterra. UK Maestría en admón., especialidad Alta Dirección. UAQ Diversos cursos de actualización profesional.	Estudios en Contabilidad y Administración , Universidad Autónoma de Guanajuato. Diversos cursos de actualización profesional en áreas de desarrollo humano, administrativas y contables.	Ingeniería Civil , Universidad Autónoma de Guanajuato. Diversos cursos y diplomados (varios en el ITESM) en áreas en materias relacionadas con los puestos que ha desempeñado así como finanzas, administración, calidad y coaching.
Experiencia laboral y en el manejo de personal	2 años en el Departamento de R. H. en CFE, muy de cerca en el área de capacitación, seguridad e higiene, productividad y negociaciones sindicales. 4 años Gerente General, CCE. Acostumbrada a contar con personal a su cargo.	Más de 5 años en actividades administrativas y de contabilidad en importantes empresas gubernamentales como la Tesorería del Estado de Guanajuato y CFE. 4 años Gerente Administrativo, CCE. Acostumbrada a contar con personal a su cargo.	30 años ha trabajado en CFE con puestos de <u>Alta Dirección</u> en la construcción de proyectos hidroeléctricos (PH Chicoasén, PH Peñitas, PH Inzantun y PH Zimapán), así como puestos de <u>Alta Dirección</u> en la construcción de Subestaciones y Líneas teniendo a su cargo más de 250 trabajadores.
Experiencia como empresario/a	4 años: fundadora del Centro de Capacitación Empresarial, CCE firma dedicada a la capacitación, hemos capacitado a numerosas empresas importantes del Bajío y la República Mexicana.	Más de 10 años como empresaria siendo la última empresa El Centro de Capacitación Empresarial, realizando funciones de administración, contabilidad, compras y atención a proveedores, entre otras.	Fundador de empresa constructora que aún subsiste.
Experiencia docente	2 años , materia de Desarrollo Empresarial de la Licenciatura en Administración .	No cuenta con experiencia docente formal.	2 años , instructor de más de 250 personas para la implantación del sistema ISO 9001:2000.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.27 Definición de las funciones y responsabilidades: descripción de puestos

Se cuenta con descripciones de cada puesto, en la tabla 4.19 se muestra a manera de ejemplo la descripción del puesto denominado Director de Carrera, con ésta, se puede evaluar el formato de las descripciones de puesto de Atenas Estudios Superiores, no se anexan la totalidad de descripciones por razones de espacio, cabe aclarar que dichas descripciones fueron entregadas a la Secretaría de Educación Pública al iniciar el trámite de reconocimiento de validez oficial de estudios.

Tabla 4.19

Descripción del puesto denominado director de carrera de Atenas Estudios Superiores

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Puesto:	Director de Carrera
Jefe Inmediato:	Director Administrativo
Personas bajo su responsabilidad:	Cuerpo docente de la licenciatura correspondiente.
DESCRIPCIÓN	
Funciones Generales del Puesto:	Responsable de que los Planes de Estudio de la Licenciatura correspondiente sean eficazmente impartidos; propiciando se disponga de los recursos humanos, didácticos y materiales mínimos requeridos para la cátedra.
Funciones Específicas:	<p>Elaborar y modificar para su publicación los horarios de clases de los diversos semestres y asignaturas, con apego a las políticas y procedimientos oficiales, así como los establecidos por la Institución.</p> <p>Designar los maestros para cada asignatura e integrar la plantilla del personal docente que participará cada semestre.</p> <p>Promover, coordinar y programar con el personal docente, la elaboración y actualización de los Planes de Estudio de la carrera, cuando lo considere conveniente.</p> <p>Con base en los registros existentes, evaluar constantemente la asistencia de cada uno de los maestros, instrumentando las acciones conducentes en aquellos casos en que se registre reiteradas faltas y retrasos.</p> <p>Revisar y evaluar con el personal docente el desarrollo general de sus alumnos, identificando aquellos casos que pudieran calificarse como "situaciones especiales" tanto por su bajo aprovechamiento académico, o por inconveniente comportamiento, a efecto de tomar las medidas pertinentes para su atención.</p> <p>Analizar, evaluar y decidir el curso a seguir con alumnos provenientes de otras instituciones, por revalidación, con base al dictamen de equivalencia.</p> <p>Promover, organizar y proponer para su instrumentación, actividades académicas complementarias a la impartición de clases, que tengan como propósito ofrecer al alumnado y al cuerpo docente, experiencias y/o conocimientos que permitan precisar o ampliar el alcance de la carrera o de una asignatura y coadyuven al desarrollo integral del educando.</p> <p>Promover ante los alumnos egresados, las ventajas de una pronta titulación y orientar y facilitar el trámite correspondiente.</p> <p>Autorizar las fechas de Exámenes Profesionales, previo cumplimiento de los requisitos por el alumno.</p> <p>Convocar a las Academias, para los efectos que disponen las políticas en la materia.</p> <p>Recibir y atender a los alumnos y maestros que deseen ser escuchados.</p> <p>Presentar a la Dirección de la Universidad los requerimientos de equipo en general y material didáctico.</p> <p>Acordar con el Director ATENAS, Estudios Superiores aquellos asuntos de interés y que requieran de su orientación y/o aprobación.</p> <p>Aplicar las medidas disciplinarias, que al efecto establezca la normatividad de la Institución.</p> <p>Definir las fechas de exámenes, tanto ordinarios, finales, extraordinarios y a Título de suficiencia.</p> <p>Representar a la carrera en eventos y actos académicos, tanto internos como</p>

	<p>externos. Impartir cátedra. Las demás que establezca la normatividad interna. Promover la capacitación y superación del personal a su cargo. Remitir oportunamente a Servicios Escolares la información que requiera registro de control por dicha área. Mantener en buen estado el equipo y herramienta de trabajo asignada. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.</p>
Nota:	Las funciones generales y las funciones específicas aquí descritas son enunciativas más no limitativas, cualquier modificación y/o actualización será aplicable tratándose de funciones inherentes al puesto.
REQUERIMIENTOS	
Escolaridad:	Contar Con Título y Cédula Profesional y preferentemente con Posgrado.
Experiencia:	Experiencia laboral en áreas de Dirección no menor a dos años. Experiencia docente en nivel Profesional de por lo menos dos años.
Conocimientos:	Conocimientos generales en administración. Manejo de office (Word, Excel, Power Point, etc.) e Internet.
Habilidades, Aptitudes y Actitudes:	Habilidades para el trato con personas, y la coordinación de actividades. Facilidad de comunicación oral y escrita. Responsabilidad, Honestidad y Discreción. Pulcritud. Apego a normativa interna y externa aplicable.
Características Físicas:	Sano física y mentalmente. Agudeza visual y auditiva. Resistencia para realizar trabajo sentado en jornadas prolongadas.
Disponibilidad:	Absoluta dentro de su jornada de trabajo. Absoluta en cualquier situación extraordinaria justificable. Para recibir e impartir capacitación donde se le requiera.
Otros	Probada moralidad. Ser mayor de 30 años.

FIRMAS		
DIRECTOR DE LA UNIVERSIDAD NOMBRE Y FIRMA	OCUPANTE DEL PUESTO NOMBRE Y FIRMA	JEFE INMEDIATO NOMBRE Y FIRMA
ELABORADO Y REVISADO POR NOHEMI VIRIDIANA CERECEDO CORNEJO CON FECHA 15 DE MARZO DEL 2009		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.28 Estrategias de Subcontratación

En un futuro se analizará la posibilidad de contratar al personal por medio de outsourcing con el objeto de poder deducir los salarios, pero mientras no haya utilidad los servicios de outsourcing incrementarían los costos inmediatos, por esta razón en este momento se contrata al personal de manera ordinaria.

4.2.29 Organigrama

La Secretaría de Educación Pública obliga a la institución contar por lo menos con los puestos que señalan en la tabla 4.20 implica un amplio organigrama, pero se ha buscado la manera de reducir gastos y cargas patronales a través de la contratación por honorarios y practicantes.

Tabla 4.20*Puestos y Tipos de Contratos.*

PUESTO	TIPO DE CONTRATACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Director de la Universidad Un socio ocupará este cargo.	Contrato Individual de trabajo	Jornada de trabajo de 08 horas.
Director Administrativo Un socio ocupará este cargo.		
Director de carrera de pedagogía y puericultura		
Secretaria		
Auxiliar de Servicios (Intendente)		
Director de Carrera de Geomática Un socio ocupará este cargo	<i>Por honorarios</i>	No cumple una jornada completa de trabajo por el sistema semiescolarizado.
Docentes		Se disminuyen gastos.
Encargado de Servicios Escolares	Prácticas profesionales, en primera etapa.	Se disminuyen gastos y cargas patronales.

Fuente: Elaboración Propia.

Con el objeto de reducir los gastos, **se concesionará el servicio de cafetería y fotocopiado**, de esta forma se eliminan los gastos de inventario necesario y salarios del personal de esta área.

Se optó por un **organigrama no piramidal** (esquema moderno, Figura 4.9), en el que las funciones de la organización y los puestos se relacionan como verdaderos equipos de trabajo.

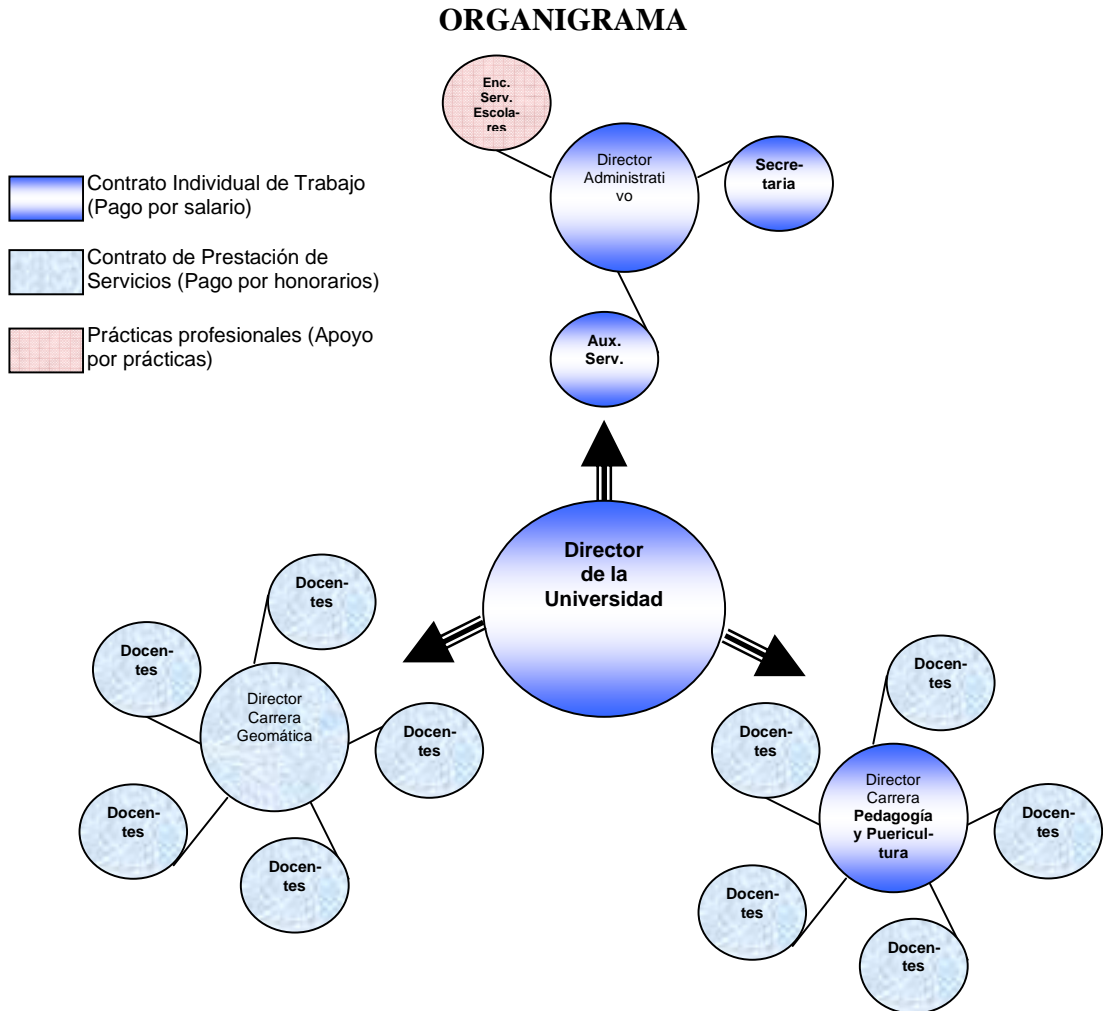


Figura 4.9 Organigrama Atenas Estudios Superiores. Fuente: Elaboración propia.

4.2.30 Tabla de personal (costos del personal a corto, mediano y largo plazo)

Uno de los conceptos que genera la mayor erogación mensual es el destinado a pago de salarios y honorarios del personal directivo, administrativo y docente, en la tabla 4.21 se precisan las cantidades que se erogarán por este concepto.

Tabla 4.21

Costo mensual y anual por concepto de personal

TIPO DE CONTRATO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Contratos individuales de trabajo	\$47,000.00	\$564,000.00
Honorarios	\$49,800.00	\$597,600.00
Prácticas Profesionales	\$3,500.00	\$42,000.00
TOTAL	\$100,300.00	\$1,203,600.00

Fuente: Elaboración propia.

4.2.31 Estados financieros (en pesos constantes)

A. La tabla 4.22 detalla la inversión inicial requerida para poder llevar a cabo el proyecto.

Tabla 4.22*Inversión Inicial proyecto Atenas Estudios Superiores*

INVERSION INICIAL ATENAS ESTUDIOS SUPERIORES AGOSTO 2009					
BALANCE O RESULTADO		CONCEPTO	COSTO	PAGADO	POR PAGAR
Cuentas de Balance de Activo no Circulante	ACTIVO INTANGIBLE	PLANES Y PROGRAMAS	\$144,000	\$144,000	\$0
		CCE	\$150,000	\$150,000	\$0
		SUBTOTAL ACTIVO INTANGIBLE	\$294,000	\$294,000	\$0
	ACTIVO DIFERIDO	DEPÓSITO RENTA INMUEBLE	\$22,000	\$22,000	\$0
		SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$22,000	\$22,000	\$0
	ACTIVO FIJO	VEHICULO	\$45,000	\$45,000	\$0
		LIBROS 1ER. AÑO	\$40,800	\$0	\$40,800
		PAPELERÍA	\$8,000	\$0	\$8,000
		EQUIPO DE CÓMPUTO	\$94,000	\$0	\$94,000
		LICENCIAS SOFTWARE OFFICE, AUTOCAD, ETC	\$120,000	\$0	\$120,000
		MUEBLES	\$150,000	\$0	\$150,000
		SUBTOTAL ACTIVO FIJO	\$457,800	\$45,000	\$412,800
	Cuentas de Resultados	GASTOS DE OPERACIÓN	RENTAS MARZO A AGOSTO	\$132,000	\$22,000
SUBTOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			\$132,000	\$22,000	\$110,000
GASTOS DE INSTALACIÓN		CABLEADO DE RED	\$60,000	\$0	\$60,000
		REMODELACIÓN INMUEBLE	\$150,000	\$0	\$150,000
		SUBTOTAL GASTOS DE INSTALACIÓN	\$210,000	\$0	\$210,000
GASTOS GRALES. TRÁMITES Y OTROS		GESTORÍA	\$30,000	\$15,000	\$15,000
		CONSTANCIA SEGURIDAD ESTRUCTURAL	\$4,600	\$4,600	\$0
		USO DE SUELO	\$2,000	\$2,000	\$0
		LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	\$4,000	\$0	\$4,000
		TRÁMITE RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL	\$26,496	\$26,496	\$0
		REGISTRO ANTE DIRECCIÓN DE PROFESIONES	\$24,000	\$0	\$24,000
		INCUBADORA	\$6,000	\$6,000	\$0
		ESCRITURA CONSTITUTIVA	\$9,500	\$9,500	\$0
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$200,000	\$0	\$200,000	
SUBTOTAL GASTOS GENERALES	\$315,596	\$72,596	\$243,000		
TOTAL			\$1,431,396	\$455,596	\$975,800

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para mantener el flujo de efectivo positivo durante todo el año, es decir, para que se cuente con el efectivo suficiente para cubrir con las obligaciones contraídas por la persona moral, se requiere una inversión en bancos en efectivo por la cantidad de \$181,020.00. Lo que se traduce en una inversión inicial total del: **\$1,612.67** (un millón seiscientos doce pesos 67/100 M. N.).

B. La tabla 4.23 muestra el balance general inicial de la institución y los Balances Generales proyectados de manera anual para los primeros cinco años de operación, haciendo corte en diciembre de cada año y considerando el panorama medio.

Tabla 4.23

Balance General Inicial y Balances Generales anuales proyectados para los primeros 5 años.

BALANCE GENERAL INICIAL AGOSTO 2009	AL 15 AGOSTO 2009	15/08/2010	15/08/2011	15/08/2012	15/08/2013	15/08/2014
ACTIVOS						
Activos Circulantes						
Banco	\$840,000	\$26,004	\$1,253,184	\$3,633,804	\$7,251,544	\$12,211,264
Cientes/Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Deudores Diversos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos Anticipados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Activo Circulante	\$840,000	\$26,004	\$1,253,184	\$3,633,804	\$7,251,544	\$12,211,264
Activo No Circulante						
Activo Fijo	\$457,800	\$457,800	\$457,800	\$457,800	\$457,800	\$457,800
Activos Intangibles	\$294,000	\$294,000	\$294,000	\$294,000	\$294,000	\$294,000
DEPRECIACION		\$90,450	\$180,900	\$271,350	\$319,000	\$334,000
Total Activo NO Circulante	\$751,800	\$661,350	\$570,900	\$480,450	\$432,800	\$417,800
Total Activo Diferido	\$22,000	\$22,000	\$22,000	\$22,000	\$22,000	\$22,000
TOTAL ACTIVO	\$1,613,800	\$709,354	\$1,846,084	\$4,136,254	\$7,706,344	\$12,651,064
PASIVO						
Pasivo Circulante						
Acreedores diversos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Doctos. Por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Crédito con Costo Financiero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Circulantes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivo Circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo Largo Plazo						
Crédito con Costo Financiero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivo Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable						
Capital Social	\$1,613,800	\$1,613,800	\$1,613,800	\$1,613,800	\$1,613,800	\$1,613,800
Pérdida o utilidad del ejercicio anterior	\$0		-\$904,446	\$232,284	\$2,522,454	\$6,092,544
Pérdida o utilidad del ejercicio		-\$904,446	\$1,136,730	\$2,290,170	\$3,570,090	\$4,944,720
Total Capital Contable	\$1,613,800	\$709,354	\$1,846,084	\$4,136,254	\$7,706,344	\$12,651,064
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$1,613,800	\$709,354	\$1,846,084	\$4,136,254	\$7,706,344	\$12,651,064

Fuente: Elaboración propia.

C. La tabla 4.24 detalla los estados de resultados de la institución proyectados de manera mensual para el primer año de operación, así mismo, muestra el flujo de efectivo que se requiere para dicho periodo.

Tabla 4.24

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectado Mensualmente para el primer año de operación.

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL 1ER AÑO AGOSTO 2009-JULIO 2010 PANORAMA MEDIO													
	PRIMER SEMESTRE						SEGUNDO SEMESTRE						1ER AÑO 2010
MES	\$40,026	\$40,057	\$40,087	\$40,118	\$40,148	\$40,179	\$40,210	\$40,238	\$40,269	\$40,299	\$40,330	\$40,360	
INGRESOS POR VENTAS	\$154,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$73,000	\$308,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$146,000	\$1,557,000
GASTOS													
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$85,083	\$1,021,000
GASTOS DE OPERACIÓN	\$48,300	\$48,300	\$48,300	\$48,300	\$48,300	\$48,300	\$89,100	\$89,100	\$89,100	\$89,100	\$89,100	\$89,100	\$824,400
GASTOS GENERALES Y DE INSTALACIÓN	\$525,596	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$525,596
GASTO TOTAL	\$658,979	\$133,383	\$133,383	\$133,383	\$133,383	\$133,383	\$174,183	\$174,183	\$174,183	\$174,183	\$174,183	\$174,183	\$2,370,996
EBITDA FLUJO DE OPERACIÓN	-\$504,979	-\$60,383	-\$60,383	-\$60,383	-\$60,383	-\$60,383	\$133,817	-\$28,183	-\$28,183	-\$28,183	-\$28,183	-\$28,183	-\$813,996
DEPRECIACION	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$90,450
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$512,517	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	\$126,279	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$904,446
IMPUESTOS 30%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PTU 10%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
NIAT UTILIDAD NETA	-\$512,517	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	-\$67,921	\$126,279	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$35,721	-\$904,446
DEPRECIACION	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$7,538	\$90,450
BANCO	\$840,000	\$335,021	\$274,637	\$214,254	\$153,871	\$93,487	\$33,104	\$166,921	\$138,737	\$110,554	\$82,371	\$54,187	\$840,000
FLUJO NETO DE LA OPERACIÓN	\$335,021	\$274,637	\$214,254	\$153,871	\$93,487	\$33,104	\$166,921	\$138,737	\$110,554	\$82,371	\$54,187	\$26,004	\$26,004

Fuente: Elaboración propia.

D. La tabla 4.25 Señala los estados de resultados de la institución proyectados anualmente para los primeros cinco años de operación, así mismo, muestra el flujo de efectivo que se requiere para dicho periodo.

Tabla 4.25

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectado Anualmente para los primeros cinco años de operación.

ESTADO DE RESULTADOS 5 PRIMEROS AÑOS PANORAMA MEDIO					
	2010	2011	2012	2013	2014
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS POR VENTAS	\$1,557,000	\$4,320,000	\$6,732,000	\$9,312,000	\$12,060,000
GASTOS					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,021,000	\$1,021,000	\$1,021,000	\$1,021,000	\$1,021,000
GASTOS DE OPERACIÓN	\$824,400	\$1,314,000	\$1,803,600	\$2,293,200	\$2,782,800
GASTOS GENERALES Y DE INSTALACIÓN	\$525,596	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTO TOTAL	\$2,370,996	\$2,335,000	\$2,824,600	\$3,314,200	\$3,803,800
EBITDA FLUJO DE OPERACIÓN	-\$813,996	\$1,985,000	\$3,907,400	\$5,997,800	\$8,256,200
DEPRECIACION	\$90,450	\$90,450	\$90,450	\$47,650	\$15,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$904,446	\$1,894,550	\$3,816,950	\$5,950,150	\$8,241,200
IMPUESTOS 30%	\$0	\$568,365	\$1,145,085	\$1,785,045	\$2,472,360
PTU 10%	\$0	\$189,455	\$381,695	\$595,015	\$824,120
NIAT UTILIDAD NETA	-\$904,446	\$1,136,730	\$2,290,170	\$3,570,090	\$4,944,720
DEPRECIACION	\$90,450	\$90,450	\$90,450	\$47,650	\$15,000
BANCO	\$840,000	\$26,004	\$1,253,184	\$3,633,804	\$7,251,544
FLUJO NETO DE LA OPERACIÓN	\$26,004	\$1,253,184	\$3,633,804	\$7,251,544	\$12,211,264

Fuente: Elaboración propia

4.2.32 Indicadores financieros

La tabla 4.26 estipula los indicadores financieros proyectados para los primeros cinco años de la operación del negocio, y detalla las siguientes razones: rentabilidad sobre la inversión y rentabilidad sobre el capital contable.

Tabla 4.26

Indicadores financieros proyectados a cinco años, Rentabilidad.

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS							
RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO	OBSERVACIONES
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN (MARGEN DE UTILIDAD) ROI	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	-0.58	0.26	0.34	0.38	0.41	Este indicador explica la eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza. A partir del 2do. Año es una empresa Rentable y la rentabilidad va en aumento.
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL CONTABLE ROE	UTILIDAD NETA/CAPITAL CONTABLE	-1.28	0.62	0.55	0.46	0.39	Esta razón explica la capacidad de generar utilidades por cada peso de capital invertido, es decir, cuanto rendimiento genera el capital invertido. A partir del segundo año se generan utilidades por cada peso de capital invertido , sin embargo la razón disminuye el 3,4 y 5to. año, porque el capital se está acumulando , no se están considerando en la proyección el reparto de utilidades ni la reinversión en otros campus, etc. ya que para proyectar la cantidad de reinversión se requiere otro plan de negocios. Aunque la utilidad está creciendo, no crece al mismo ritmo que está creciendo el capital contable, por eso disminuye la razón porque parecería dinero ocioso. Cabe mencionar que en la práctica si se está considerando reinvertir y reparto de utilidades, aunque por el momento no se puede establecer con precisión el monto de las mismas y por lo tanto se acumulan.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.27 estipula los indicadores financieros proyectados para los primeros cinco años de la operación del negocio, y detalla las siguientes razones: Liquidez/Prueba del ácido, periodo de recuperación de inversión, payback y punto de equilibrio.

Tabla 4.27

Indicadores financieros proyectados a cinco años, otras razones financieras.

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS							
RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO	OBSERVACIONES
LIQUIDEZ (PRUEBA ÁCIDA)	ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CORTO PLAZO						Este indicador implica la capacidad del pago de pasivos a corto plazo. No se tiene pasivo ya que los socios financiaron aportando capital.
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES, # DE ALUMNOS	(GASTOS MENSUALES*12)/(INGRESO POR ALUMNO*12)	57.99	55.58	53.35	51.30	49.40	Se requieren 58 alumnos el primer año para cubrir los gastos. Al ir incrementando el número de alumnos nuestro costo por alumno disminuye, razón por la cual se requieren menos alumnos cada vez para lograr el punto de equilibrio.
PAYBACK PERIODO DE REC. DE LA INVERSIÓN, en cantidad de dinero	COSTOS FIJOS/(1-(COSTOS VARIABLES/VENTAS TOTALES))	\$2,169,938	\$1,467,305	\$1,394,645	\$1,354,583	\$1,327,260	Es la venta necesaria para que mi empresa opere sin pérdida ni ganancia , por lo tanto el primer año requiero vender \$2,169,938.57 ya que la inversión es muy alta el primer año , el segundo año y los subsecuentes mis ventas pueden ser menores para cubrir mis gastos porque no se está considerando tanta inversión.
PERIODO DE RECUPERACIÓN EN AÑOS	(INVERSION INICIAL+GASTOS)/VENTAS ANUALES	2.10	0.54	0.42	0.36	0.32	En 2 años se recupera la inversión.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.33 Forma legal (tipo de sociedad)

El proyecto de Atenas Estudios Superiores fue visualizado por tres socios y con el objeto de tutelar los derechos de cada uno de ellos, se constituyó una *persona moral*. El principal objeto de la empresa no es propiamente el realizar actividades lucrativas sino ofrecer servicios de educación y capacitación, promoviendo el desarrollo integral y óptimo de todos los involucrados en la organización; por este motivo, se conformó la negociación como *Sociedad Civil*, la cual tiene grandes ventajas en comparación con la sociedad anónima sobre todo en materia hacendaria.

Otros aspectos legales: Creación de *protocolo familiar* por tratarse de una empresa familiar y con el objeto de evitar conflictos futuros, mismo que será protocolizado a la brevedad.

4.2.34 Participación de capital de los socios

Socios A: Este tipo de socios aportan capital y trabajo. Tienen derecho de voto y derecho a participar en la asamblea de socios. Aportan el 60% del capital y tienen derecho a ese porcentaje de utilidad.

Socios B: Este tipo de socios aportan capital. No tienen derecho de voto ni derecho a participar en la asamblea de socios. Aportan el 40% del capital y tienen derecho a ese porcentaje de utilidad.

4.2.35 Trámite o permiso adicional requerido para iniciar actividades

A. Constancia de seguridad estructural, la cual debe ser realizada por un perito es Seguridad Estructural, se llevó a cabo con un costo de **\$4,600.00**.

B. Se tramitó el uso de suelo del inmueble ante la Secretaria de Desarrollo Sustentable del Municipio de Querétaro, con un costo de. **\$2,000.00**.

C. Licencia de Funcionamiento ante el Municipio de Querétaro ante la Secretaria **\$4,000.00**, en trámite.

D. Trámite de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios ante la SEP, de las carreras de nivel superior. Con un costo de \$8,000.00 por carrera para hacer un total de **\$24,000.00**.

E. Registro de Institución ante la Dirección General de Profesiones. Con un costo de **\$24,000.00**, pendiente.

Total en trámites adicionales: \$58,600.00

4.2.36 Propiedad Intelectual

A. *ANTE EL IMPI*: Está en proceso la publicación del nombre comercial y el registro de la marca denominada Atenas Estudios Superiores, el escudo (logo) y el lema ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI). Costo aproximado de **\$4,000.00**

B. *ANTE INDAUTOR*: Registro de material didáctico cuando aporte ideas nuevas que pudieran ser utilizadas para la creación de un libro. Costo por registro de obra a la fecha: **\$177.00**.

4.2.37 Establecimiento de la ruta crítica, tabla 4.28 Actividades críticas y figura 4.10 diagrama de actividades críticas

Tabla 4.28

Actividades críticas proyecto Atenas, Estudios Superiores

ACTIVIDADES Y ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL PROYECTO ATENAS, ESTUDIOS SUPERIORES

No.	ACTIVIDAD	FECHA LÍMITE	ANTECESOR INMEDIATO	TIEMPO ESTIMADO EN MESES	TIEMPO ESTIMADO EN SEMANAS	INICIO TEMPRANO	TERMINACION TEMPRANA	INICIO TARDÍO	TERMINACION TARDÍA	HOLGURA	ACTIVIDADES CRÍTICAS
A	REUNIR INFO Y DOCUMENTACIÓN SEP		N/A	12 MES	48	0	48	0	48	0	CRÍTICA
B	ESCRITURA CONSTITUTIVA	13-Mar-08	N/A	8 MESES	32	0	32	0	32	0	CRÍTICA
C	SELECCIÓN Y RENTA DEL INMUEBLE		B	1.5 MESES	6	32	38	32	38	0	CRÍTICA
D	OBTENCIÓN USO DE SUELO	01-Mar-09	C	1 SEM.	1	38	39	40	48	2	NO
E	ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN SEP	31-Mar-09	A,D	1 SEM.	1	48	49	48	49	0	CRÍTICA
F	REMODELACIÓN INMUEBLE		E	1 MES	4	49	53	49	53	0	CRÍTICA
G	ADQUISICIÓN MOBILIARIO Y EQUIPO		E	2 SEM.	2	49	51	52	53	3	NO
H	ELABORACIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA		E	1 MES	4	49	53	49	53	0	CRÍTICA
I	OBTENCIÓN DEL PERMISO SEP	15-Jul-09	F,G,H	3.5 MESES	14	53	67	53	67	0	CRÍTICA
J	CONTRATACIÓN PERSONAL		I	2 SEM.	2	67	69	70	71	3	NO
K	CUMPLIR REQUERIMIENTOS LEGALES		I	2 SEM.	2	67	69	70	71	3	NO
L	LANZAMIENTO DE CAMPAÑA PUBLICITARIA	15-Jul-09	I	1 MES	4	67	71	67	71	0	CRÍTICA
M	INSCRIPCIÓN ALUMNOS	24-Ago-09	I	1 MES	4	67	71	67	71	0	CRÍTICA
N	APERTURA DE SERVICIOS	24-Ago-09	J,K,L,M	0 SEM.	0	71	71	71	71	0	CRÍTICA

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES CRÍTICAS

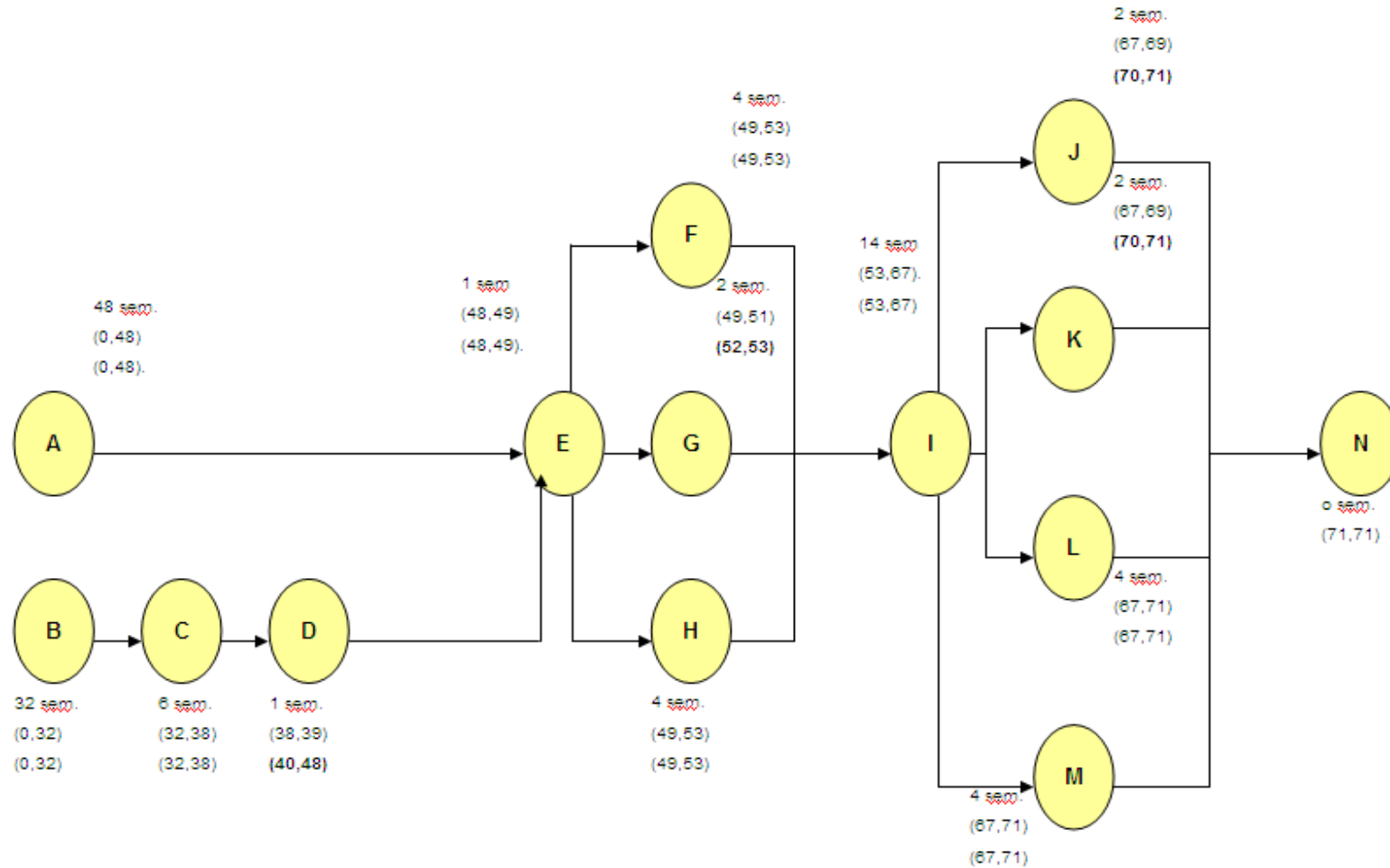


Figura 4.10 Diagrama de Actividades Críticas. Fuente: Elaboración propia.

4.2.38 Gráfica de Gantt

Con el objeto de monitorear las actividades que se deben llevar a cabo para iniciar labores, se realizó una gráfica de Gantt, la cual permite visualizar las actividades que se deben desarrollar, así como la fecha de inicio y término de las mismas.

Tabla 4.29

Gráfica de Gantt, proyecto Atenas Estudios Superiores

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración													
					Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	REUNIR INFO Y DOCUMENTACIÓN SEP	01/03/2008	29/03/2009	394d	[Barra azul que cubre desde Mar 2008 hasta Mar 2009]												
2	ESCRITURA CONSTITUTIVA	13/03/2008	13/11/2008	246d	[Barra azul que cubre desde Mar 2008 hasta Nov 2008]												
3	SELECCIÓN Y RENTA DEL INMUEBLE	13/11/2008	28/02/2009	108d	[Barra azul que cubre desde Nov 2008 hasta Feb 2009]												
4	OBTENCIÓN USO DE SUELO	25/02/2009	01/03/2009	5d	[Barra azul que cubre desde Feb 2009 hasta Mar 2009]												
5	ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN SEP	23/03/2009	31/03/2009	9d	[Barra azul que cubre desde Mar 2009 hasta Mar 2009]												
6	REMODELACIÓN INMUEBLE	31/03/2009	15/07/2009	107d	[Barra azul que cubre desde Mar 2009 hasta Jul 2009]												
7	ADQUISICIÓN MOBILIARIO Y EQUIPO	31/03/2009	15/07/2009	107d	[Barra azul que cubre desde Mar 2009 hasta Jul 2009]												
8	ELABORACIÓN DE CAMPANA PUBLICITARIA	31/03/2009	15/07/2009	107d	[Barra azul que cubre desde Mar 2009 hasta Jul 2009]												
9	OBTENCIÓN DEL PERMISO SEP	31/03/2009	15/07/2009	107d	[Barra azul que cubre desde Mar 2009 hasta Jul 2009]												
10	CONTRATACIÓN PERSONAL	15/07/2009	15/08/2009	32d	[Barra azul que cubre desde Jul 2009 hasta Ago 2009]												
11	CUMPLIR REQUERIMIENTOS LEGALES	15/07/2009	24/08/2009	41d	[Barra azul que cubre desde Jul 2009 hasta Ago 2009]												
12	LANZAMIENTO DE CAMPANA PUBLICITARIA	15/07/2009	24/08/2009	41d	[Barra azul que cubre desde Jul 2009 hasta Ago 2009]												
13	INSCRIPCIÓN ALUMNOS	15/07/2009	23/09/2009	71d	[Barra azul que cubre desde Jul 2009 hasta Sep 2009]												
14	APERTURA DE SERVICIOS	24/08/2009	24/08/2009	1d	[Barra azul que cubre desde Ago 2009 hasta Ago 2009]												

Fuente: Elaboración propia.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El plan de negocios realizado, permitió analizar a profundidad las partes medulares del negocio que se está desarrollando, con éste, se logró realizar una planeación concreta de la empresa, así como identificar los recursos con los que se debe contar para iniciar funciones, por otro lado, se conoció a detalle la industria a la que se pertenecerá y la competencia a la que se tiene que hacer frente. Todo lo anterior fue útil para verificar las proposiciones de investigación.

5.1 Verificación de las proposiciones de investigación.

5.1.1 Principal: Se considera que se debe contar con 60 alumnos como mínimo en las tres carreras para generar un ingreso suficiente que permita que el negocio sea viable y rentable.

La investigación determinó que en un panorama medio se requiere contar con un mínimo de 58 (57.99) alumnos el primer año para operar sin pérdida ni ganancia (punto de equilibrio en unidades), lo que implica que a partir de 59 alumnos ya se opera con utilidad y por lo tanto, ya se cuenta con rentabilidad. Mejor aún, como se puede ver en la figura 5.1 el punto de equilibrio en unidades disminuye año con año en virtud de que los años subsecuentes no se requiere invertir tanto como en un inicio, aunado a que el costo por alumno disminuye a medida que se incrementa la matrícula, el número de alumnos que se requiere para operar sin pérdida ni ganancia va siendo cada vez menor.

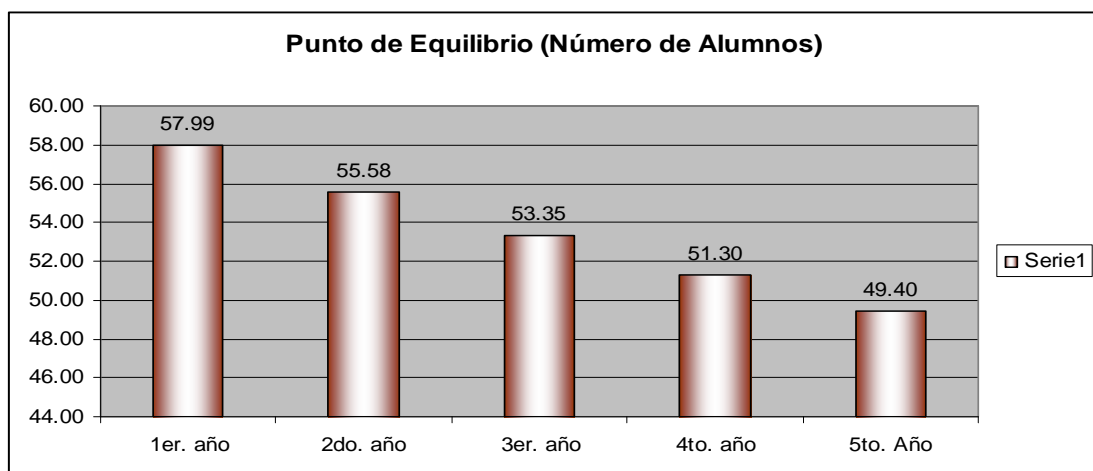


Figura 5.1 Punto de Equilibrio en unidades, número de alumnos. Fuente: Elaboración propia.

La proposición alternativa (60 alumnos) está muy cerca del resultado arrojado en la investigación (58 alumnos) en un panorama medio, y se resuelve de manera positiva debido a que a partir de 59 alumnos se cuenta con rentabilidad.

5.1.2 Proposiciones alternativas.

A. Se considera que es necesario establecer la misión y visión de la empresa a fin de que todos los involucrados en la misma conozcan a dónde se quiere llegar y la razón de ser.

Andrew Campbell (1992) explica que el establecimiento de la misión es vital ya que:

“La gente está más motivada y trabaja más inteligentemente si cree en lo que está haciendo y confía en la organización donde trabaja. Los psicólogos y los <behavioristas> de las organizaciones reconocen que la mayor parte de la gente está buscando un sentido a su vida. Si una organización puede proporcionar a un empleado este sentido, además del sueldo y las condiciones de trabajo, inspirará un compromiso y una lealtad mayores, lo que hemos denominado un sentido de misión.” (Pág. 7).

La opinión de Campbell coincide con esta proposición ya que establece que si la gente conoce el rumbo de la organización estará más motivada y trabajará más integradamente, es decir, se involucrará con la misma.

Por otro lado, en el Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial se establece que:

“Hablar de misión empresarial es conocer su naturaleza, su propósito, que debe ser exterior a la empresa misma, en el mercado, en la sociedad. El único medio válido de definir el propósito de la empresa es crear clientes. Los mercados no son fruto espontáneo de la fuerza de la naturaleza o de las fuerzas económicas, sino de los empresarios. El cliente potencial no experimenta el deseo hasta que la acción empresarial aparece.” (Pág. 326)

La misma obra subraya respecto a la misión, que ésta:

“[...] Es el primer elemento de la fase de formulación estratégica. Cada vez más se va reconociendo, en la práctica empresarial, el importante papel de la misión empresarial por ser el fundamento de las prioridades, las estrategias, las políticas, los programas, los presupuestos y las tácticas. Es decir, la misión es el propósito o razón de ser de la empresa [...]” (Pág. 326).

En la obra señalada en los dos párrafos que anteceden, se establece que la misión es el propósito o razón de ser de la empresa, señalamiento con el cual se concuerda.

Por su parte, Álvaro Marín (2003) sostiene que “La misión empresarial debe ser clara, práctica y conducir a un plan de acción. No debe ser solo un ejercicio literario sino una forma de desempeño seguida estrictamente, y en primer lugar, por el propio gerente.” (Pág. 110).

Así mismo, Luis Puchol (2007) conceptualiza a:

“La Misión de una empresa es la concreción en palabras de la razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta ¿Por qué y para qué estamos aquí?. La Misión es un documento breve, ampliamente difundido y que debe ser conocido por todo el personal en el que se establece la filosofía, valores y principales objetivos organizacionales. También suele incluir la necesidad social que se aspira satisfacer.” (Pág. 326).

Como segunda parte de esta proposición, se debe conocer si establecer la visión de la empresa es un requisito indispensable para lograr el involucramiento del personal y el logro de nuestros objetivos.

Luis Puchol (2007) opina que “La Visión es el enunciado de lo que la empresa quiere ser a largo plazo, con su correspondiente estrategia. Si la misión es lo que somos (o queremos ser) hoy; la Visión es lo que queremos ser mañana.” (Pág. 327).

Rodríguez Valencia (2005) armoniza con Puchol al retomar que la visión es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. Y concluye manifestando que la visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa. (Pág. 133 y 134).

En virtud de que se demostró documentalmente esta proposición alternativa que sostiene que es necesario establecer la misión y la visión de la empresa a fin de que todos los involucrados en la misma conozcan a dónde se quiere llegar y la razón de ser de la organización. Se propone la siguiente misión y visión que servirán como guía para el personal y cuerpo estudiantil, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Misión

Proporcionar servicios educativos innovadores y de excelencia, desarrollando en las personas el anhelo de fijarse grandes ideales, sembrando en todos nosotros la persistencia y confianza necesaria para alcanzar con éxito nuestros más grandes sueños.

Visión

En el año 2014, posicionarnos y ser reconocidos como una institución de educación superior y actualización profesional de excelencia y alto rendimiento, de la cual egresen seres humanos con la capacidad y competencia necesaria para enfrentar con éxito cualquier reto.

B. Se cree que es importante contar con objetivos estratégicos determinados que ayuden a lograr la misión y visión de la institución educativa.

Diversos autores sostienen que una vez establecida la misión y visión de la empresa, es fundamental establecer objetivos claros y determinados que permitan monitorear y controlar el desempeño de la empresa con el paso del tiempo. Además, con el establecimiento de los objetivos se puede alcanzar más fácilmente la misión y no perderse en el camino. (Mateos, 1998; Daft, 2005 y Reyes, 1985).

En relación al párrafo que antecede, se establece que esta proposición se cumple.

En virtud de lo anterior, se establecieron para la organización los objetivos detallados en la figura 5.2:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ATENAS ESTUDIOS SUPERIORES

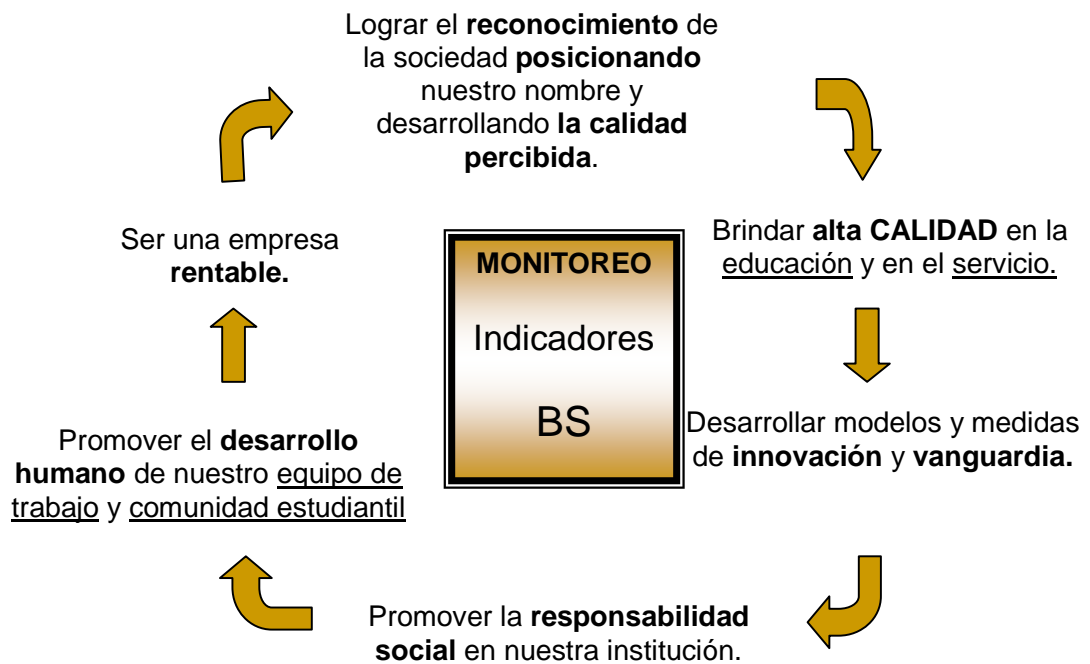


Figura 5.2 Objetivos estratégicos de Atenas Estudios Superiores. Fuente: Elaboración propia.

Es elemental señalar que dichos objetivos serán traducidos a indicadores numéricos para facilitar su monitoreo y control.

C. Se considera que existe un mercado potencial suficiente en nuestro estado para que los servicios de educación superior que se ofertarán tengan demanda.

Del resultado de la investigación realizada a través del plan de negocios, se encontró que el mercado al que se dirigirá el centro educativo de nueva creación cuenta con las siguientes características:

Nivel socioeconómico C y superiores ya que a partir de ese nivel, las familias pueden acceder a una educación en universidades particulares.

Sexo: Masculino y Femenino.

Edad: 17 en adelante, porque se requiere haber concluido estudios de preparatoria.

Requisito específico: Haber concluido la preparatoria en la etapa de puesta en marcha; y jóvenes cursándola y en secundaria para los años subsecuentes.

Del II Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI se obtuvo que la población del Estado de Querétaro a ese año es de: **1, 598,082** habitantes, sin embargo, en un inicio únicamente se consideran como mercado potencial los municipios del estado cercanos a la ciudad de Querétaro, ya que son a los que se puede tener más fácil acceso para efectos de publicidad y promoción, además de que por la cercanía, implica menos gasto para el mercado meta, los municipios que se están considerando son: Cadereyta, Colón, Corregidora, El Marqués, Ezequiel Montes, Huimilpan, Pedro Escobedo, Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan, los cuáles conforman el **88.5%** de la población total del Estado, para hacer un total de **1, 414,330** habitantes, de los cuáles el **42%** se encuentra en una edad entre 20 y 49 años, lo que hace un total de **594,018.6 habitantes**.

El 17.9% de las personas del estado cuentan con preparatoria terminada, lo que implica 106,329.32 habitantes.

Segmentación del mercado: **106,329.32** habitantes en municipios del estado cercanos a la ciudad de Querétaro, en edad entre 20 y 49 años con preparatoria terminada al año 2005. Ver figura 5.3

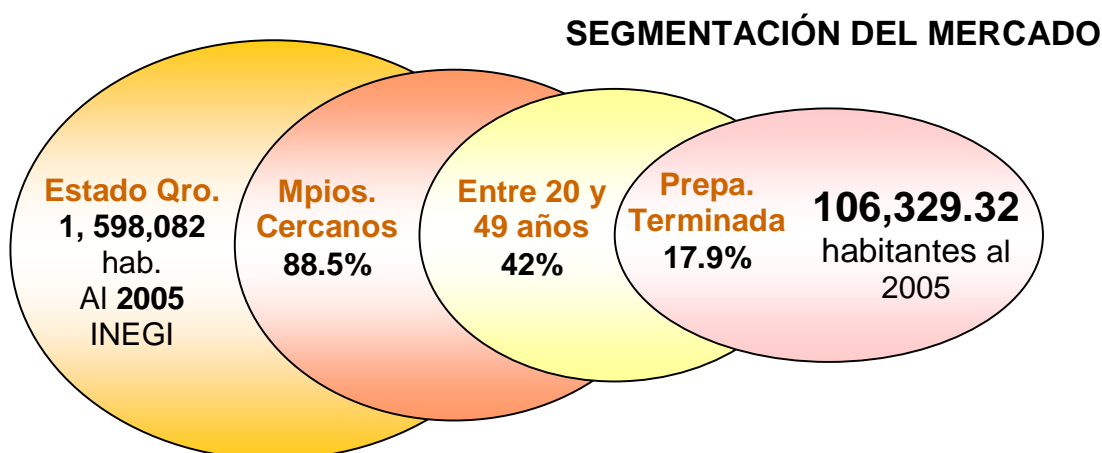


Figura 5.3 Segmentación del mercado. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, no se debe olvidar que un porcentaje de los 106,329.32 habitantes que conforman el mercado potencial de Atenas Estudios Superiores, está comprometido por

la competencia tanto de la iniciativa privada como instituciones públicas, en la figura 5.4 se detalla el porcentaje que corresponde a cada un de éstas.

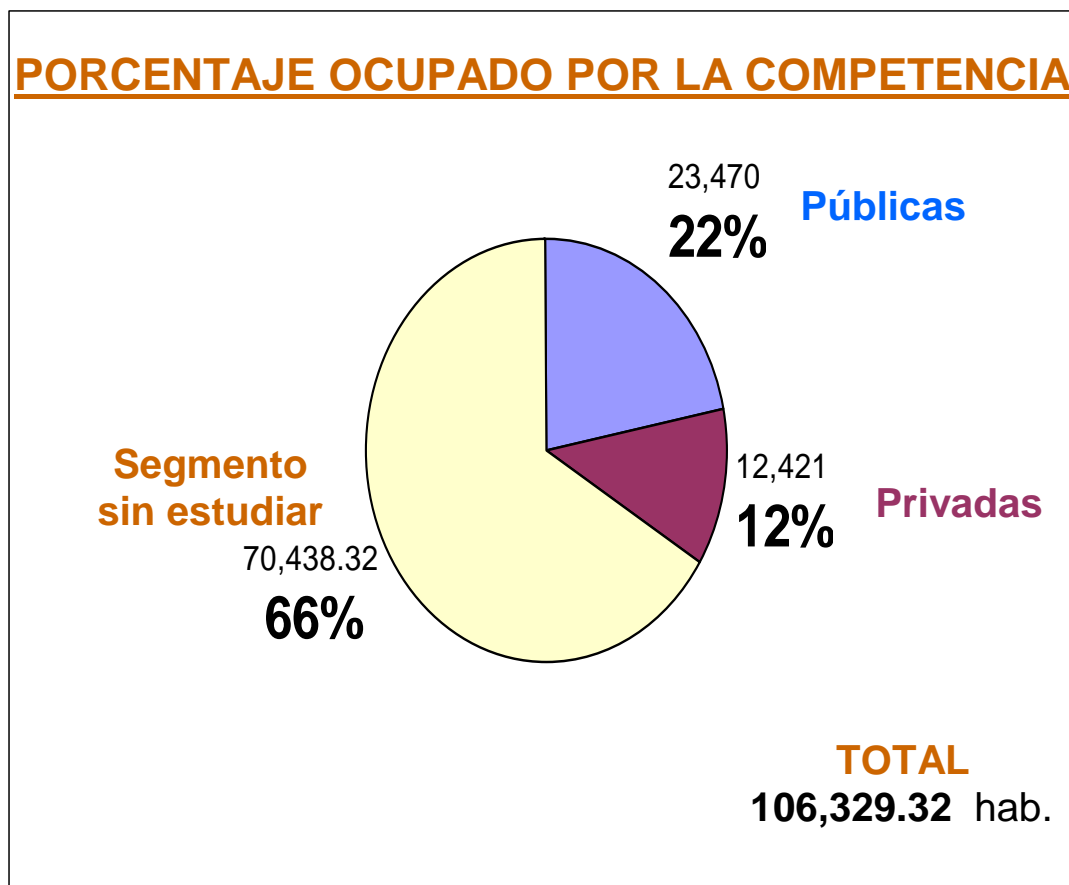


Figura 5.4 Porcentaje del segmento de mercado ocupado por la competencia. Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las estadísticas de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), a través del sitio oficial <http://www.coepesqro.org.mx/emsinfo.htm>, consultado en fecha 28 de noviembre del 2008.

Como se puede observar en la figura 5.4 el 22% del segmento de mercado está cautivo por las instituciones públicas y como se ha señalado con antelación, no se pretende competir con éstas debido al prestigio con que cuentan y lo accesible de sus cuotas.

La misma figura denota que otro 12% del segmento de mercado, está ocupado por las instituciones privadas ya existentes.

Sin embargo, existe un 66% del segmento de mercado que no está ocupado por ninguna institución educativa de la competencia, lo que se debe a dos razones principalmente, a) Existe un número de personas que no desean adquirir educación de nivel superior, y/o, b) Parte de este segmento de mercado no encuentra una oferta educativa que se adapte a sus necesidades específicas, esta última parte del mercado es la que se pretende abordar.

El resultado de esta proposición resultó favorable ya que el estudio arrojó que se requiere contar únicamente 58 alumnos para lograr el punto de equilibrio de Atenas Estudios Superiores, lo que implica tan solo un 1% del segmento de mercado, situación que resulta favorable considerando que existe un 66% del segmento de mercado disponible.

Del párrafo que antecede se determina que si existe un mercado potencial suficiente en el estado de Querétaro para que los servicios de educación superior que se ofertarán tengan demanda.

D. Se piensa que esta propuesta de educación superior cuenta con características diferentes a las de la competencia que permitirán penetrar en el mercado potencial.

Si bien es cierto que existe un gran número de instituciones educativas en el estado que ofrecen una gran cantidad de carreras y que cuentan con una amplia infraestructura, Atenas Estudios Superiores cuenta con las siguientes características que la hacen diferente a las demás instituciones educativas ya existentes:

D.1. Modalidad Mixta, semiescolarizada, este sistema de estudios permite a los alumnos trabajar mientras estudian y adquirir experiencia, siendo ésta uno de los aspectos más valorados en el ámbito laboral, y al mismo tiempo, facilita la obtención de un ingreso para cubrir sus gastos e incluso sus estudios.

D.2. Se ofrecen carreras innovadoras, esta es sin duda la principal ventaja competitiva de Atenas Estudios Superiores, en primera etapa se brindarán las siguientes carreras:

- Ingeniería en Geomática, esta carrera no se ofrece en el Estado, se ofrece por menos de cinco universidades en todo el país, siendo dos de ellas: La UNAM y La Universidad de Guanajuato.
- Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil, esta carrera no se ofrece en el estado a nivel de estudios superiores, existen únicamente bachilleratos con especialidad en puericultura.
- Licenciado en Pedagogía, esta carrera se ofrece de manera semejante por algunas instituciones en el estado detalladas en el Capítulo IV de la presente tesis, en el apartado 4.2.5, sin embargo, la mayoría de las universidades manejan el sistema escolarizado y las únicas universidades que manejan dicha carrera en sistema semiescolarizado, la ofrecen a un costo mucho más elevado, tal el es caso de la Universidad del Valle de México (UVM) que establece un costo **31.3%** más alto que nuestro centro de estudios y la carrera no es exactamente la misma. El TecMilenio ofrece una carrera semejante y en sistema semiescolarizado, pero el por semestre es 46% más alto que en Atenas Estudios Superiores.

La UNIVER ofrece la Licenciatura en Pedagogía, a un precio ligeramente más bajo (4.1%) que el que Atenas Estudios Superiores brindará, pero en sistema escolarizado lo que no permite adquirir experiencia mientras se estudia.

Además con el modelo de estudios que se propone en Atenas Estudios Superiores, en 2 años los estudiantes podrían culminar la carrera de Profesional Asociado en Educación Infantil, y con un año más aproximadamente, a través de revalidación, podrían concluir la Licenciatura en Pedagogía, lo cual les abre más oportunidades en el mundo laboral.

El área de puericultura no se ofrece a nivel de estudios superiores en el Estado de Querétaro, únicamente como bachillerato.

E. Se especula que Atenas Estudios Superiores es un nombre viable para la institución educativa ya que no existe en el estado de Querétaro otra universidad con esta denominación u otra parecida.

El estudio realizado a través de la búsqueda fonética ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI), arrojó que no existe ninguna otra institución educativa con el nombre de Atenas Estudios Superiores, o con otra denominación parecida registrada ante dicho organismo en la República Mexicana. Al iniciar el trámite de Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) ante la SEP, por medio de la Dirección de Educación, fue informado por las autoridades de la Dirección en cuestión, que no existe otra institución de estudios superiores con el mismo nombre en el estado.

De lo anterior se resuelve que Atenas Estudios Superiores es un nombre viable para la institución educativa que se propone, ya que no existe en el estado de Querétaro otra universidad con esta denominación, u otra parecida.

F. Se contempla que se requiere contar con unas instalaciones con un mínimo de 1000m² de terreno.

El personal de la SEP y COEPES en reuniones sostenidas en el mes de junio del presente año en virtud de la tramitación del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de los programas educativos de Atenas Estudios Superiores, informaron que para que las instalaciones sean aceptadas como sede de un centro de estudios superiores, se requiere contar por lo menos con los siguientes espacios: Oficinas, aulas suficientes para cursar la totalidad de materias contenidas en cada plan y programa de estudios, sala de cómputo, salón de maestros, salón de usos múltiples, área de servicios escolares y oficinas suficientes para el personal administrativo.

En las visitas realizadas a las instalaciones por las autoridades en cuestión, se aceptó como sede de las mismas una construcción de 392 m², sobre un terreno de 781m², la cual cuenta con cada una de las áreas señaladas en el párrafo que antecede, aunque se solicitaron la construcción de espacios que están en proceso.

En esta proposición alternativa se contemplaba un mínimo de 1000m^2 de terreno, sin embargo, optimizando los espacios fue suficiente un terreno de 781m^2 , circunstancia que beneficia a la organización en materia de costos.

G. Se cree que se contará con una capacidad para 20 alumnos por aula.

Se cuenta con 200m^2 destinados a aulas, del resultado del análisis del plan de negocios y de los planes y programas de estudio que se pretenden ofrecer, se determinó que se requiere un mínimo de 8 aulas para poder llevar a cabo el ofrecimiento de las tres carreras que se están proyectando en primera etapa. Las autoridades de la SEP y COEPES informaron en reuniones sostenidas con éstas en el mes de junio del presente año en virtud de la tramitación del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios, que la fórmula matemática para obtener la capacidad de alumnos por aula se determina de la siguiente manera:

Del área total del aula, se restan 5m^2 y la cantidad restante se distribuye entre cada alumno en proporción de un metro cuadrado por alumno.

Se cuenta con 200m^2 distribuidos en 8 aulas, restando 5m^2 por cada aula (40m^2), da un total de 160m^2 , un aproximado de 16 alumnos por aula.

Esta proposición alternativa contemplaba una capacidad de las instalaciones de 20 alumnos por aula, sin embargo, debido a las dimensiones de las instalaciones que fueron seleccionadas y aprobadas, únicamente se tendrá una capacidad para dar servicio a 16 alumnos por aula aproximadamente.

H. Se considera que \$2, 000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.) es la inversión inicial mínima que se requiere para poner en funcionamiento el centro de estudios y mantener el flujo de efectivo durante un año.

La investigación arrojó que considerando un panorama medio (sin lograr el punto de equilibrio en el primer año), es decir, en el que se inicien laborales con una matrícula

total de 10 alumnos para el primer semestre y 20 alumnos para el segundo semestre, se requerirá la siguiente inversión para poder operar:

\$1, 431,396.00 inversión inicial para adquirir activos y cubrir gastos de instalación, operación y generales (trámites, permisos, etc.). Ver tabla 4.22 Inversión inicial ubicada en el capítulo anterior del presente documento.

Por otro lado, se requiere depositar al banco la cantidad \$181,020.67, para cubrir el flujo de efectivo durante el primer año, en virtud de no se proyecta alcanzar el punto de equilibrio en este periodo. Ver. Tabla 4.24 Estados de resultados y flujo de efectivo, ubicada en el capítulo anterior de la presente tesis.

Las cifras anteriores componen una inversión inicial total de \$1, 612,416.67.

Esta proposición alternativa estipula \$2, 000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.) como inversión inicial mínima requerida para poner en funcionamiento el centro de estudios y mantener el flujo de efectivo durante un año, el análisis arrojó una cantidad muy cercana, \$1, 612,416.67 (un millón seiscientos doce mil cuatrocientos dieciséis pesos 67/100 M. N.). Se tiene la certeza de que es adecuado contar con los dos millones de pesos establecidos en esta proposición alternativa para poder cumplir con cualquier imprevisto que pudiera presentarse.

I. Se piensa que se debe obtener un ingreso mínimo de \$2, 500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos 00/100 M. N.) al año para mantener el punto de equilibrio de la institución educativa.

El payback es la razón financiera que establece en dinero la venta necesaria que se debe realizar para que la empresa opere sin pérdida ni ganancia, es decir, la venta necesaria para lograr el punto de equilibrio.

Como se ha señalado, para el análisis y proyecciones se consideró un panorama medio, en el cual se requiere llevar a cabo la venta mínima de \$2, 169,938.58 (dos millones ciento sesenta y nueve mil novecientos treinta y ocho 58/100 M. N.) en el primer año para lograr el punto de equilibrio. Como se puede ver en la Figura 5.5 la venta que se debe lograr el primer año para operar sin pérdida ni ganancia es muy alta y ésta va disminuyendo año con año, debido a que en un inicio la inversión inicial es elevada, posteriormente los gastos van siendo menores y por lo tanto se requiere menos ingreso para lograr el punto de equilibrio.

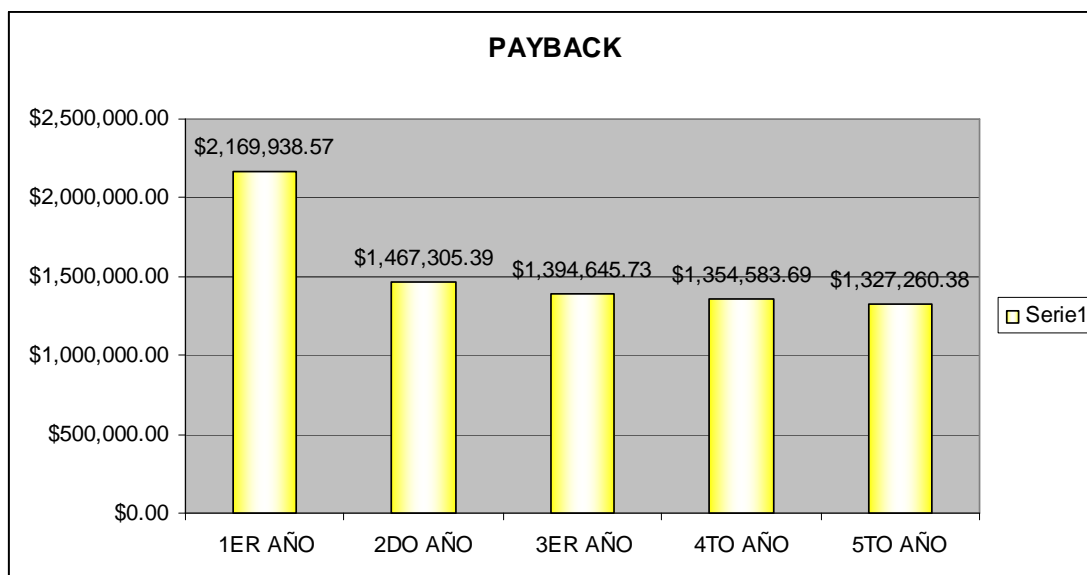


Figura 5.5 Payback. Fuente: Elaboración propia.

Esta proposición establecía un ingreso mínimo de \$2, 500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos 00/100 M. N.) al año para mantener nuestro punto de equilibrio. El

resultado de la investigación demuestra que aún en el primer año, en el cual se requiere mayor ingreso que en los años subsecuentes para lograr el punto de equilibrio, basta con lograr una venta de \$2, 169,938.57 (dos millones ciento sesenta y nueve mil novecientos treinta y ocho 58/100 M. N.) para operar sin pérdida ni ganancia, y a partir del segundo año, el payback es mucho menor, es decir, esta proposición alternativa estaba excedida por \$330,061.43 (trescientos treinta mil sesenta y un pesos 43/100 M. N.), lo que implica una sorpresa favorable para los socios fundadores.

J. Se especula que a partir del segundo año se tendrá utilidad.

En el panorama medio que se propone a raíz del análisis, el primer año demuestra una pérdida de \$904,446.00 (novecientos cuatro mil cuatrocientos cuarenta y seis pesos 00/100 M. N.), sin embargo existe utilidad neta a partir del segundo año y ésta aumenta año con año. Ver figura 5.6

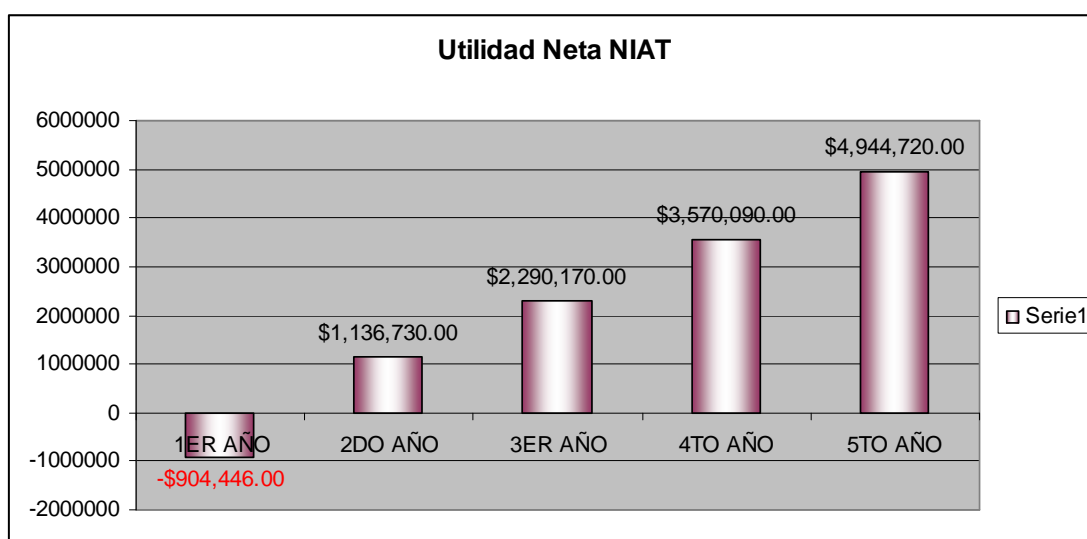


Figura 5.6 Utilidad Neta, NIAT. Fuente: Elaboración propia.

Esta proposición alternativa suponía que existiría utilidad a partir del tercer año, la investigación demuestra que es factible obtener utilidad a partir del segundo año, por lo que esta proposición nuevamente se encuentra excedida, circunstancia que sorprende de manera positiva a los empresarios.

K. Se contempla que la rentabilidad de la empresa educativa aumentará año con año.

Las dos razones financieras que demuestran rentabilidad son las denominadas: rentabilidad sobre la inversión y rentabilidad sobre el capital contable.

En un panorama medio, como se visualiza en la figura 5.7 la rentabilidad sobre la inversión va en aumento a partir del segundo año, esta razón financiera explica la eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza. Como se puede notar en dicha figura, a partir del segundo año de operación, Atenas Estudios Superiores es un negocio rentable y su rentabilidad sobre la inversión va en aumento año con año. Con esta razón la proposición alternativa resulta acertada.

Sin embargo, como se observa en la figura 5.7 la rentabilidad sobre el capital contable, la cual explica la capacidad de generar utilidades por cada peso de capital invertido, es decir, cuanto rendimiento genera el capital invertido, se comporta de manera diferente. El primer año, el resultado es una cifra negativa en virtud de que se opera con pérdida debido a la relativamente fuerte suma de dinero que se requiere para iniciar operaciones, pero a partir del segundo año, se generan utilidades por cada peso de capital invertido. Lo que resulta importante resaltar, es que esta razón disminuye el tercero, cuarto y quinto. año, porque el capital se está acumulando, es decir, no se están considerando en la proyección el reparto de utilidades ni la reinversión en otros campus, etc., ya que para proyectar la cantidad de reinversión se requiere otro análisis detallado y un plan de negocios o planeación de proyectos semejante a éste. Aunque la utilidad está creciendo, no crece al mismo ritmo que está creciendo el capital contable, por eso disminuye la razón financiera en cuestión, pareciendo a simple vista como “dinero ocioso”. Es vital resaltar que en la práctica si se está considerando reinvertir y además se considera el reparto de utilidades, aunque por el momento no se puede establecer con precisión el monto de las mismas y por lo tanto se acumulan, pareciendo que la rentabilidad sobre el capital contable disminuye, pero como vemos, en virtud de las circunstancias, esta ilusión no es acertada, ya que si se consideraran las reinversiones y el reparto de utilidades, la presente razón financiera iría en aumento al igual que la

Rentabilidad sobre la Inversión. Por esta circunstancia se considera que esta proposición alternativa es acertada en su totalidad.

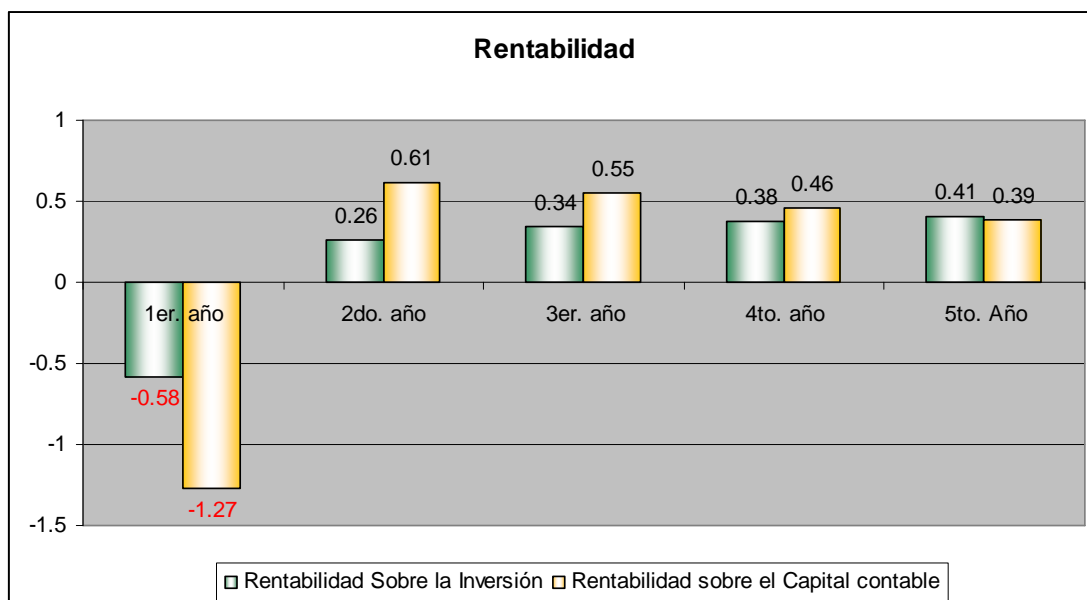


Figura 5.7 Rentabilidad sobre la Inversión y Rentabilidad sobre el Capital contable. Fuente: Elaboración propia.

L. Se vislumbra un periodo de recuperación de la inversión de 2 años.

El estudio demostró que en un panorama medio, el periodo de recuperación de la inversión es 2.10 años, cantidad bastante cercana a la proposición alternativa que contempla 2.00 años. Ver tabla 4.27 Indicadores financieros proyectados a cinco años, otras razones financieras ubicada en el capítulo anterior.

M. Se cree que se requiere contratar un mínimo de 80 personas para estar en posibilidades de ofrecer nuestros servicios.

Las autoridades correspondientes de la SEP y COEPES en reuniones realizadas en el mes de junio del presente año en virtud de la tramitación del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios, señalaron que se debe contar por lo menos con el siguiente personal: un Director de la Universidad, un Director de Carrera por cada área, Encargado de Servicios Escolares y cuerpo Docente.

Para cumplir con los requisitos establecidos por dichas autoridades se determinó que se contará con:

- Un Director de la Universidad, encargado de la dirección general de la institución.
- Un Director de Carrera por cada área, Un Director de Geomática y un Director de Pedagogía y Puericultura, haciendo un total de dos Directores de Carrera.
- Un Encargado de Servicios Escolares, a cuyo cargo estará el control escolar.
- Cuerpo docente: un aproximado de 24 maestros para la carrera de Profesional Asociado en Puericultura y Educación Infantil, un aproximado de 42 maestros para la licenciatura en Pedagogía y un aproximado de 48 docentes para la Ingeniería en Geomática, lo que hace un total de 113 maestros.

Por otro lado, del estudio se derivaron nuevos requerimientos de personal como son los siguientes:

- Una Secretaria.
- Un auxiliar de Servicios (intendente).

De lo anterior se deduce un requerimiento de personal total de **119** trabajadores, por lo que esta proposición alternativa no es acertada, ya que contemplaba una cantidad menor (80 trabajadores) a los requerimientos reales de personal de la empresa.

No se considera el personal para fotocopiado y cafetería debido a que se concesionarán estos servicios.

N. Se piensa que constituir una sociedad civil traerá grandes ventajas al negocio.

Al ser tres socios los involucrados en la creación de Atenas Estudios Superiores, se requiere que los derechos y obligaciones de cada uno de ellos estén amparados, tutelados y protegidos por las leyes correspondientes, una manera de hacerlo es a través de la constitución de una persona moral, se selecciona como tipo de sociedad la civil debido a las ventajas que esta ofrece en materia hacendaria.

En virtud de lo anterior, como sociedad civil traerá grandes ventajas al negocio ya que permitirá tutelar de mejor manera los derechos de cada socio y delimitar las obligaciones de los mismos, además de que la sociedad civil ofrece grandes ventajas sobre las sociedades mercantiles, sobretodo en materia de impuestos.

5.2 Verificación del objetivo general de la investigación.

De manera global podemos decir que el objetivo general de la investigación se llevó a cabo debido a que se logró establecer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para iniciar operaciones de un centro de estudios superiores de iniciativa privada rentable en la ciudad de Querétaro, lo cual fue posible a través de la realización del plan de negocios en el cual se fijaron las estrategias para lograr el posicionamiento y permanencia en el mercado de la institución de nueva creación.

- Recursos materiales indispensables: se requiere un espacio con un mínimo de 781 m² que cuente con las áreas mínimas exigidas por la Secretaría de Educación Pública como son: salón de usos múltiples, biblioteca, sala de cómputo, área de servicios escolares, sala de maestros, oficinas y aulas. Cada uno de estos espacios debe contar con el equipamiento necesario para poder llevar a cabo en ellos las actividades que se pretenden realizar detalladas en el Capítulo IV del presente plan de negocios.

- Recursos humanos: se requiere contar con un total de 119 trabajadores.

- Recursos financieros: se requiere una inversión inicial mínima de \$1, 612,416.67 (un millón seiscientos doce mil cuatrocientos dieciséis pesos 67/100 M. N.), pero se contemplan \$2, 000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.) para cubrir cualquier imprevisto que pudiera presentarse.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal evaluar la viabilidad para establecer una institución educativa rentable en la ciudad de Querétaro y definir los recursos mínimos indispensables para que el proyecto pudiera ser llevado a cabo, así como definir las estrategias que guiarán al centro de estudios.

Este estudio se consideró de gran trascendencia ya que implica la planeación de la totalidad de una empresa de nueva creación a través del plan de negocios. Durante la investigación, se obtuvo la certeza de que la planeación adecuada de un negocio influye en gran medida en el éxito del mismo, si bien, no asegura éste, ayuda al emprendedor a conocer el entorno en que se desenvolverá la organización y definir las estrategias que le ayudarán en el logro de sus objetivos.

Derivado de lo anterior, se determinó constituir una sociedad civil a fin de tutelar los derechos de los socios fundadores y definir sus obligaciones, por otro lado, fue seleccionado el nombre comercial de Atenas Estudios Superiores, debido a la influencia que dicha ciudad griega ha tenido en la cultura occidental sobretodo en el ámbito de la sabiduría, porque de ella emanaron grandes pensadores reconocidos por la humanidad a través de todos los tiempos. Por otro lado, en Atenas se originó el concepto de *democracia* que cambió la forma política de concebir el mundo. Antes de adoptar por completo el nombre el nombre elegido, se realizó la búsqueda fonética ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y se consultó a la Secretaría de Educación Pública, de donde se encontró la disponibilidad del nombre cuyo registro de marca está siendo ahora tramitado por los socios. Al ser Atenea la diosa de la ciudad en cuestión, se incorporó su perfil al escudo de la institución, dicha deidad era identificada con la sabiduría, estrategia y guerra justa, los dos primeros conceptos fueron incorporados al lema de la organización finalizando éste como: “Sabiduría, estrategia y democracia”. Fue necesario definir el nombre, escudo y lema del centro de estudios, ya que con éstos se fincan las bases para iniciar y completar la imagen empresarial, teniendo dichos elementos como rectores y base de la misma.

Fue vital establecer la misión, visión y objetivos estratégicos que permitieran delimitar el rumbo de la organización, se tuvo especial cuidado en la elaboración de los mismos ya que de ellos emanarían las estrategias que ayudarán a obtener el posicionamiento de la organización y la permanencia en el mercado.

Aunado a lo anterior, se establecieron como estrategias principales la *diferenciación* propuesta por Michael Porter y la Estrategia del Océano Azul sostenida por Kim Chan, donde las características que permitirán diferenciar a Atenas Estudios Superiores de la competencia son: el hecho de ofrecer carreras innovadoras que preferentemente no se brinden en el estado de Querétaro y el sistema de estudios a través del modelo mixto, circunstancias que en conjunto conformarán la principal ventaja competitiva de la empresa.

Fue necesario analizar el sector educativo del estado de Querétaro, así como las características de la competencia, durante el análisis del mismo se vislumbró que de un segmento de mercado conformado por 106,329.32 habitantes (de municipios cercanos a la ciudad de Querétaro, entre 20 y 49 años, con preparatoria terminada), únicamente el 22% y 12% del mercado están cautivos con la competencia por instituciones públicas y privadas respectivamente, lo que implica que un 66% del mercado meta está aún disponible, esta amplitud del mercado permitirá que no sea necesario generar una “batalla de precios” con la competencia.

La inversión inicial necesaria es de \$2, 000,000.00 aproximadamente, el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años, logrando rentabilidad sobre la inversión de 0.26 y rentabilidad sobre el capital contable de 0.61, incluso a partir del segundo año.

Si a la amplitud del mercado y a la prometedora rentabilidad, se le agrega el hecho de que el punto de equilibrio se traduce en 58 alumnos solamente (menos del 1% del 66% disponible del mercado meta), el negocio resulta por demás atractivo. Cabe mencionar que se está conciente en que la planeación no asegurará el éxito del negocio y que los pronósticos pueden incluir circunstancias ocultas no tan sencillas de notar en los

primeros análisis, así mismo, se sabe que ya en la realidad podrían aparecer imprevistos, pero se tiene la convicción que una planeación minuciosa reduce el número de sucesos inesperados, permite preparar mejor cada etapa y diseñar las estrategias correspondientes, con el objeto de facilitar la victoria de la empresa frente a cada obstáculo que está por encarar, por si fuera poco, se ha visto en la historia, que los negocios que cuentan con una rigurosa planeación, tienen mayor posibilidad de triunfar sobre los que carecen de ésta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Campbell, A. et. al. (1992). *La misión de los negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. s/l.: Cengage Learning Editores.
- Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender: de la idea a la cruda realidad*. España: Editorial Norma.
- Gitman, L. y McDaniel C. (2007). *El futuro de los negocios*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Granado, M. (2007). *Liderazgo emprendedor: Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Cengage Learning Editores.
- Guinjoan, M y Llauradó J. (2002). *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hellriegel, D. y Jackson S. (2006). *Administración*. México: Thompson.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. México: Norma.
- Koenes, A. y Borello A. (1994). *El plan de Negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Laborda, L. y De Zuani E. (2004). *Fundamentos de gestión empresarial*. Argentina: Valleta Ediciones S. R. L.
- Leach, P. y Villegas F. (1993). *La empresa familiar*. España: Granica.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marín, A. (2003). *Cómo recuperar su empresa: Un método sencillo y eficaz para gerenciar la crisis*. Colombia, Bogotá. Editorial Norma.
- Mateos, P. (1998). *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Ramón Areces.
- Moreno, G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa* México D. F.: Editorial Progreso.
- Pérez, J. y Martínez F. (2005). *La empresa familiar: Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. España: CISS.

Pinson, L. y Jinnett J. (1999). *20 pasos para desarrollar tu negocio*. México: Dearborn Trade Publishing.

Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of the nations*, New York: Free Press

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. New York: Free Press

Puchol, L. et. al. (2006). *Nuevos casos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Puchol, L. et. al. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Reyes, A. (1985). *Administración por objetivos*. México: Editorial Limusa.

Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning Editores.

Strauss, A. y Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Diccionarios:

Diccionario Enciclopédico Vox 1. 2009 Larousse Editorial, S. L.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. 2007 Larousse Editorial, S. L.

Internet:

http://cv.uoc.edu/~04_999_01_u07/percepcions/perc14.html (13 de julio del 2008)

<http://es.thefreedictionary.com/laurel> (13 de julio del 2008)

<http://es.wikipedia.org> (25 de junio del 2008)

<http://granimpetu.com/articulos/el-origen-de-algunas-frases-hechas/> (13 de julio del 2008)

<http://www.coepesqro.org.mx/emsinfo.htm>, (28 de noviembre del 2008)

<http://www.elolimpo.com/Atenea.per.html> (13 de julio del 2008)

<http://www.euroresidentes.com/Alimentos/hierbas/laurel.htm> (13 de julio del 2008)

<http://www.grecotour.com/atenas/historia-de-atenas/> (13 de julio del 2008)

<http://www.imperio bizantino.com/atenas.html> (13 de julio del 2008)

<http://www.inegi.org.mx> (18 de mayo del 2008)

http://www.portalplanetasedna.com.ar/ejercito_roma8.htm (13 de julio del 2008)

<http://www.selecciones.com/acercade/art.php?id=19> (13 de julio del 2008)

<http://www.webusable.com/coloursMean.htm> (30 de noviembre del 2008)