

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

Unidad Aragón

"REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX IMPLICANDO
LAS TIC's COMO MEDIO DE SOLUCIÓN"

QUE PRESENTA:

SALVADOR CARMONA TAPIA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO

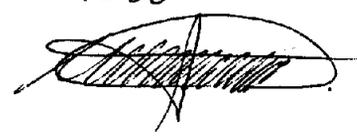
BAJO LA MODALIDAD DE CRÉDITOS DE MAESTRÍA

Asesor:



M. en I. ULISES MERCADO VALENZUELA

Agosto 2005

Vobo


0351063



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

I) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 VARIABLES A ESTUDIAR.....	12
1.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.6 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	12
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX.....	13
2 MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX.....	14
2.1 ¿QUIÉNES SOMOS?.....	14
2.2 ¿CÓMO ESTA ORGANIZADO?.....	15
2.3 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN MÉXICO.....	16
2.3.1 ACCESO A LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.....	16
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS DEDICADOS A LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS Y ESTUDIOS DE POSGRADO.....	20
2.4.1 PERSPECTIVAS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO.....	20
2.4.2 ¿QUÉ ES EL E-LEARNING?.....	22
2.4.3 ¿CÓMO VEN LOS EMPRESARIOS LATINOAMERICANOS AL E-LEARNING?.....	24
2.5 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL CEUROMEX.....	29
2.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL CEUROMEX.....	30
2.6.1 DETERMINACIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DEL CEUROMEX.....	30
2.6.2 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO COMPETITIVO.....	32
2.6.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	34
2.6.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	35
2.7 ANÁLISIS EXTERNO DEL CEUROMEX.....	37
2.7.1 ANÁLISIS DAFO DEL CEUROMEX.....	37
2.7.2 APLICACIÓN EN EL CEUROMEX DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	40
2.7.3 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL CEUROMEX.....	44
2.8 ANÁLISIS INTERNO DEL CEUROMEX.....	45
2.8.1 INFRAESTRUCTURA.....	46
2.8.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	46

2.8.3	ABASTECIMIENTOS	55
2.8.4	RECURSOS HUMANOS	55
2.8.5	LOGÍSTICA INTERNA.....	55
2.8.6	OPERACIONES.....	56
2.8.7	LOGÍSTICA EXTERNA	57
2.8.8	MERCADOTECNIA Y VENTAS	57
2.8.9	SERVICIO POSVENTA.....	63
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX		64
3	PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX.....	65
3.1	INFRAESTRUCTURA.....	65
3.2	ECONÓMICO FINANCIERO.....	65
3.3	OPERACIONES.....	65
3.4	RECURSOS HUMANOS.....	65
3.5	MARKETING.....	65
3.6	SISTEMAS	66
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX.....		67
4	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX IMPLICANDO LAS TIC'S COMO MEDIO DE SOLUCIÓN.....	68
4.1	VISIÓN.....	68
4.2	VALORES.....	68
4.3	MISIÓN.....	68
4.4	OBJETIVOS.....	68
4.4.1	OBJETIVO CORPORATIVO.....	69
4.4.2	UNIDAD DE NEGOCIO	69
4.4.3	FUNCIONALES.....	69
•	INFRAESTRUCTURA.....	69
•	ECONÓMICO FINANCIERO.....	69
•	OPERACIONES.....	69
•	RECURSOS HUMANOS.....	70
•	MARKETING.....	70
•	DIRECCIÓN.....	70
•	SISTEMAS	70
CAPÍTULO V PLAN DE SISTEMAS		71
5	PLAN DE SISTEMAS	72
5.1	PRIMER ESCENARIO	72
5.2	EL SEGUNDO ESCENARIO	73

5.2.1	EQUIPO INFORMÁTICO:.....	73
5.2.2	SERVICIO DE HOSTING:.....	74
5.2.3	SERVICIOS DE INTERNET.....	74
5.2.4	MOTORES DE BÚSQUEDA:.....	75
5.2.5	OFICINA:.....	75
5.3	ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD.....	75
5.3.1	MERCADO.....	75
5.3.2	INVERSIÓN.....	75
5.3.3	RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	76
5.4	CICLO DE VIDA Y PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	76
II	CONCLUSIONES.....	79
II)	CONCLUSIONES.....	80
III)	BIBLIOGRAFÍA.....	82
IV)	ANEXOS.....	85
IV.1.	ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	85
IV.2.	ANEXO 2: REESTRUCTURACIÓN DE LA PÁGINA DEL CEUROMEX (PROYECTO EN PROCESO PRIMER BORRADOR).....	87
IV.3.	ANEXO 3 ARTICULO SOBRE MOTORES DE BÚSQUEDA.....	98
IV.4.	ANEXO IV: TRAMITE DE APOSTILLAMIENTO DE DOCUMENTOS.....	100

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

CUADRO 1. CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	1
CUADRO 2. CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX.....	2
CUADRO 3. CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX.....	3
CUADRO 4. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX.....	4
CUADRO 5. CAPÍTULO 5: PLAN DE SISTEMAS.....	5
CUADRO 6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	6
CUADRO 7. MAPA MENTAL DEL TFM.....	7
CUADRO 10. PORCENTAJES DE EMPRESAS QUE UTILIZAN E-LEARNING Y PRINCIPALES ÁREAS DE APLICACIÓN.....	25
CUADRO 11. PLAN DEL ANÁLISIS.....	29
CUADRO 12. DIAGRAMA DE ABELL (CEUROMEX).....	31
CUADRO 13. AÑOS QUE TOMÓ A LAS DIVERSAS TECNOLOGÍAS LLEGAR A LOS 50 MILLONES DE USUARIOS.....	33
CUADRO 14. GRUPOS ESTRATÉGICOS PARA EL CEUROMEX.....	36
CUADRO 15. MATRIZ DAFO DEL CEUROMEX.....	37
CUADRO 16. CADENA ECONÓMICA DEL CEUROMEX.....	40
CUADRO 17. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (CASO CEUROMEX).....	41
CUADRO 18. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO (CASO CEUROMEX).....	44
CUADRO 19. CADENA DEL VALOR DE PORTER (CASO CEUROMEX).....	45
CUADRO 20. COMPARATIVA DE PLATAFORMAS DE E-LEARNING.....	48
CUADRO 21. COMPARATIVA DE CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO DE VARIAS PLATAFORMAS DE E-LEARNING (PARTE 1).....	50
CUADRO 22. COMPARATIVA DE CARACTERÍSTICAS DE VARIAS PLATAFORMAS DE E- LEARNING (PARTE 2).....	52
CUADRO 23. PRECIOS DE LOS PROGRAMAS MASTER.....	58
CUADRO 24. ESCUELAS DE NEGOCIO DE AMÉRICA LATINA/RANKING 2002.....	60
CUADRO 25. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE WEB HOSTING.....	74
TABLA 26. COSTE DE INVERSIÓN PARA EL CEUROMEX (SEIS MESES).....	75
TABLA 27. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	76
CUADRO 28. CICLO DE VIDA DE LAS TECNOLOGÍAS Y SOFTWARE.....	77
CUADRO 29. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	85
CUADRO 30. PÁGINA DE INICIO.....	87
CUADRO 31. PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 1.....	88
CUADRO 32. PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 2 ORGANIGRAMA.....	89
CUADRO 33. PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 3 INTEGRANTES DEL CEUROMEX.....	90
CUADRO 34. PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 3 MISIÓN.....	91
CUADRO 35. PÁGINA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS 1.....	92
CUADRO 36. PÁGINA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS 2 INFORMACIÓN LIBROS.....	93
CUADRO 37. PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING.....	94
CUADRO 38. PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING 2 PROGRAMA MASTER ON-LINE.....	95
CUADRO 39. PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING 2 PROGRAMA E-MBA.....	96

I) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Con el presente estudio se pretende dar a conocer cual es el panorama actual de lo que hoy se conoce como e-learning y su despliegue en México, observando como se comportan las diferentes instituciones así como su desenvolvimiento dentro del mercado de la educación on-line, con lo cual poder realizar un estudio de competitividad del CEUROMEX, que será tomado como base para diseñar estrategias con las cuales poder tomar la delantera.

- **Capítulo I Metodología de investigación:** Se presenta el método de investigación que se empleara, aquí se podrán observar el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación del proyecto tomando en consideración su relevancia y alcance, se plantean las variables a estudiar, las preguntas de investigación que surgen en base a los objetivos, observándose la correlación entre unos y otros en la matriz de congruencia que aparece en el anexo I y finalmente se hace una delimitación del campo de acción de la investigación marcando cuales serán nuestros sujetos de investigación y restringiendo el horizonte temporal y espacial de la investigación.

CUADRO 1.

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
1.1	OBJETIVOS
1.1.1	OBJETIVO GENERAL
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1.2	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
1.3	JUSTIFICACIÓN
1.4	VARIABLES A ESTUDIAR
1.5	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN
1.6	HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL



Fuente Elaboración Propia

- Capítulo II Marco contextual de la operación del CEUROMEX:** dentro de este capítulo se presenta la situación de la educación a nivel posgrado bajo la modalidad on-line en México; así mismo un análisis del entorno del CEUROMEX donde se plantean diversos factores que intervienen en el desempeño de la organización; también se encuentra un análisis interno y externo del centro donde vemos la aplicaciones de diferentes herramientas expuestas durante los estudios realizados en el Master DSIC como son el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, la Cadena del Valor, el análisis DAFO (fortalezas oportunidades y Debilidades-Amenazas), el perfil estratégico de la organización, entre otros.

Se puede observar la delimitación del campo de acción de la organización, contestando a las preguntas ¿cuáles son sus productos? (la comercialización de los programas master del GIO, la plataforma de e-learning ARFO3 y la consultoría en el área de la administración y tecnologías de la información), ¿cuál es su mercado?, ¿quiénes son sus clientes?

CUADRO 2.
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX	
2	MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX
2.1.1	¿QUIÉNES SOMOS?
2.1.2	¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?
2.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS DEDICADOS A LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS Y LOS ESTUDIOS DE POSGRADO
2.2.1	PERSPECTIVAS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO
2.2.2	¿QUE ES EL E-LEARNING?
2.2.3	¿CÓMO VEN LOS EMPRESARIOS LATINOAMERICANOS AL E-LEARNING?
2.3	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL CEUROMEX
2.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL CEUROMEX
2.4.1	DETERMINACIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DEL CEUROMEX
2.4.2	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO COMPETITIVO
2.4.3	FACTORES CLAVE DE ÉXITO
2.4.4	GRUPOS ESTRATÉGICOS
2.5	ANÁLISIS EXTERNO DEL CEUROMEX
2.5.1	ANÁLISIS DAFO DEL CEUROMEX
2.5.2	APLICACIÓN EN EL CEUROMEX DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER
2.5.3	PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL CEUROMEX
2.6	ANÁLISIS INTERNO DEL CEUROMEX
2.6.1	INFRAESTRUCTURA
2.6.2	DESARROLLO TECNOLÓGICO
2.6.3	ABASTECIMIENTOS
2.6.4	RECURSOS HUMANOS
2.6.5	LÓGISTICA INTERNA
2.6.6	OPERACIONES
2.6.7	LÓGISTICA EXTERNA
2.6.8	MERCADOTECNIA Y VENTAS
2.6.9	SERVICIO POSVENTA



Fuente Elaboración Propia

- **Capítulo III Planteamiento de la problemática del CEUROMEX:** se presenta la problemática percibida dentro del CEUROMEX que inhiben su rentabilidad y crecimiento en el mercado mexicano, donde se pueden observar la falta de implicación de las personas involucradas en el proyecto, una apatía a la inversión debida a los malos resultados obtenidos hasta el momento, sin embargo como se puede observar en el capítulo anterior el mercado mexicano resulta ser muy seductor.

Se pone en evidencia la falta de infraestructura y personal propio del negocio, se percibe una gran incertidumbre en las operaciones del centro, es decir, no se encuentran bien definidas y por ende la asignación de responsabilidades no se encuentra definida, así como también se observa la falta de un buen plan de marketing con el cual poder comercializar los productos y servicio del centro.

CUADRO 3.

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX

CAPITULO III PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX	
3	PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX
3.1	INFRAESTRUCTURA
3.2	ECONÓMICO FINANCIERO
3.3	OPERACIONES
3.4	RECURSOS HUMANOS
3.5	MARKETING
3.6	SISTEMAS



Fuente Elaboración Propia

- **Capítulo IV Propuesta de reestructuración del CEUROMEX:** en este apartado se exponen las diferentes acciones y estrategia a seguir en las diferentes áreas de la organización para resolver la problemática que se plantea en el capítulo anterior, además de proponer una tentativa de la visión, misión y objetivos de la organización, tomando en cuenta los valores que se perciben dentro de la misma.

Con lo que se puede observar que resulta crítico el tomar acciones lo antes posible en la promoción y difusión de los programas así como las diferentes posibilidades de asociación y venta de la plataforma.

Se plantea la necesidad de crear una infraestructura y contratación de personal dedicado al centro en un 100%.

Finalmente se plantea la proyección a futuro de los sistemas y TIC's con que cuenta el centro.

CUADRO 4.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX

CAPITULO IV PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX	
4	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX IMPLICANDO LAS TIC'S COMO MEDIO DE SOLUCIÓN
4.1	VISION
4.2	VALORES
4.3	MISION
4.4	OBJETIVOS
4.4.1	OBJETIVO CORPORATIVO
4.4.2	UNIDAD DE NEGOCIO
4.4.3	FUNCIONALES
4.4.3.1	INFRAESTRUCTURA
4.4.3.2	ECONOMICO FINANCIERO
4.4.3.3	OPERACIONES
4.4.3.4	RECURSOS HUMANOS
4.4.3.5	MARKETING
4.4.3.6	DIRECCION
4.4.3.7	SISTEMAS



Fuente Elaboración Propia

- **Capítulo V Plan de Sistemas:** Se plantean diversos escenarios que se pueden presentar en el futuro del CEUROMEX, descartando posibilidades tomando en cuenta su factibilidad, donde podemos observar que la creación de un sistema propio resulta inviable por el momento, esto en consecuencia de los malos resultados económicos obtenidos en las gestiones pasadas, no obstante no se descarta totalmente la posibilidad de que con el mejoramiento de la situación económica financiera a largo plazo esto sea posible, siendo esta la razón por la que se hace mayor hincapié en la parte de los contenidos del Website del CEUROMEX.

**CUADRO 5.
CAPÍTULO 5: PLAN DE SISTEMAS**

CAPITULO V PLAN DE SISTEMAS	
5	PLAN DE SISTEMAS
5.1	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE SISTEMAS
5.2	CICLO DE VIDA
5.3	ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD



Fuente Elaboración Propia

- **Capítulo VI Conclusiones bibliografía y anexos:** Dentro de este capítulo podemos encontrar la respuesta las preguntas de investigación que se formularon en un principio, así como demás conclusiones a las que se llegan basándose en la investigación y análisis realizados.

También encontramos la bibliografía que sirvió como soporte y apoyo de consulta de conceptos e información relevante al presente trabajo.

Finalmente en los anexos observamos en la matriz de congruencia la correlación que existe entre los objetivos, las preguntas de investigación y los capítulos del trabajo; además encontramos el primer borrador del nuevo Website, así como información acerca de los motores de búsqueda y el trámite de apostillamiento de documentos.

CUADRO 6.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

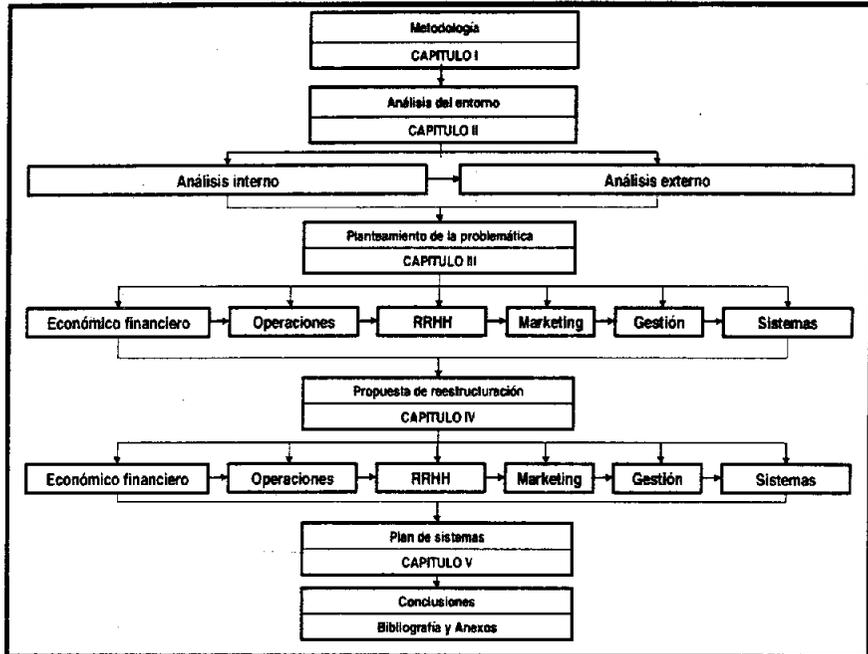
CAPITULO VI CONCLUSIONES BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	
II)	CONCLUSIONES
III)	BIBLIOGRAFÍA
IV)	ANEXOS
IV.1.	ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA
IV.2.	ANEXO 2: REESTRUCTURACIÓN DE LA PÁGINA DEL CEUROMEX (PROYECTO EN PROCESO PRIMER BORRADOR)
IV.3.	ANEXO 3 ARTICULO SOBRE MOTORES DE BÚSQUEDA
IV.4.	ANEXO 4 TRÁMITE DE APOSTILLAMIENTO DE DOCUMENTOS



Fuente *Elaboración Propia*

En el siguiente cuadro se muestra el mapa mental donde se puede apreciar los principales puntos y el flujo que llevará el presente Trabajo Fin de Master.

CUADRO 7.
MAPA MENTAL DEL TFM



Fuente Elaboración Propia

CAPÍTULO 1
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Debido a la envergadura y diversidad de áreas que se abarcaran durante la realización del presente Trabajo Fin de Master, será necesario hacer acopio de todos los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas cursadas durante la realización de Master.

En cuestión de metodología se aplicará debido a la necesidad de flexibilidad una combinación de las diversas metodologías (DRM, ACCENTURE, IBM, etc.) expuestas durante el Master.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una análisis y diagnóstico del Centro Euromexicano de Estudios en Administración (CEUROMEX) con el cual poder reestructurar y diseñar un sistema de gestión, difusión y promoción implicando las tecnologías de información y comunicaciones como medio de solución.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico del entorno externo e interno del CEUROMEX
- Estudiar las estrategias, la política de precios y las tecnologías de información y comunicaciones de las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado
- Propuesta de un nuevo modelo de gestión para el CEUROMEX que involucre las tecnologías de información y comunicaciones que posibilite el e-commerce dentro de la organización.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se plantean las diferentes preguntas de investigación que surgen de los objetivos y a las cuales se pretende dar respuesta con la presente investigación:

P1 ¿Cómo se encuentra actualmente el entorno donde se desarrolla su actividad el CEUROMEX?

P2 ¿Cuáles son las estrategias que se observan en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

P3 ¿Cómo son las políticas de precios con que se rigen las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

P4 ¿Cuáles son las tecnologías de la información y comunicaciones que se emplean en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

P5 ¿Cómo involucrar a las tecnologías de información y comunicaciones para crear un modelo de gestión que permita el e-commerce?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El CEUROMEX a pesar de ser una organización con grandes cualidades y contar con una gran cantidad de valores intangibles, estos no están siendo potenciados ni percibidos por los clientes, lo cual conlleva a una estéril e insipiente productividad y rentabilidad de la organización en México. Con el presente trabajo se pretende dar un diagnóstico organizacional que sirva como pauta para crear un sistema de gestión aplicando los conocimientos adquiridos sobre soluciones como lo son CRM, outsourcing, business Intelligent, ERP's, etc. con la finalidad de lograr que la organización cuente con los siguientes atributos:

- ❖ Una posición competitiva dentro de la formación on-line
- ❖ Vanguardia en la comercialización de e-learning
- ❖ Consultoría en los campos de la administración y de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- ❖ Un modelo e-commerce de vanguardia que permita las transacciones on-line
- ❖ Programas de formación y asesoría orientados a altos ejecutivos
- ❖ Crear una estrategia de marketing, comercialización y servicio que compita con la oferta de universidades norteamericanas y españolas.
- ❖ Contar con un sistema que permita solucionar los problemas gestión, de comunicación con clientes y colaboradores de la organización.

También se realizará un estudio del sector y competidores aplicando conceptos como benchmarking y best practices, obteniendo la organización cual es su lugar dentro del sector, es decir, su grado de competitividad y a su vez nos servirá como punto de referencia para la creación de estrategias.

Desde un punto de vista personal el trabajo servirá como medio por el cual cubrir el último requisito que pide la coordinación del MDSIC de la UPM para dar por concluidos los estudios y que a su vez también me resulta satisfactorio el poder realizar una investigación que será evaluada por expertos.

1.4 VARIABLES A ESTUDIAR

- ❖ La comercialización de los programas Master on-line en México
- ❖ El e-learning en México
- ❖ El CEUROMEX

1.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Las principales instituciones dedicadas a la formación a distancia (e-learning).

Organizaciones, empresas, universidades e instituciones tanto del sector privado como del público.

1.6 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

El horizonte espacial de la investigación queda determinado por el territorio mexicano haciendo un gran énfasis a ZMVM (Zona Metropolitana del Valle de México) y el periodo de tiempo planeado para la realización de la investigación será durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2003.

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL DE LA
OPERACIÓN DEL CEUROMEX

2 MARCO CONTEXTUAL DE LA OPERACIÓN DEL CEUROMEX

2.1 ¿QUIÉNES SOMOS?

El Centro Euro Mexicano de Estudios en Administración, S.A., es una institución de investigación y difusión del conocimiento en Administración, la cual pone a disposición de su clientela un catálogo de cursos altamente especializados orientado a la alta gerencia.

Los cursos son impartidos por especialistas con dos perfiles distintos: investigadores de alto nivel con grado de doctor en diferentes Universidades de México, Estados Unidos y Europa, y ejecutivos de alto nivel con puestos de dirección y grado mínimo de Maestro en Ciencias.

Nuestro catálogo se ha dividido en 5 tipos de programas que son:

- ❖ Conocimientos y Habilidades Ejecutivas Básicas
- ❖ Conocimientos y Habilidades de Especialistas en Recursos Humanos
- ❖ Diplomados
- ❖ Titulaciones de la Universidad Politécnica de Madrid (incluye maestrías, especializaciones y cursos de posgrado)
- ❖ Consultoría

Además ofrece cursos de propósito específico de acuerdo a las necesidades de su clientela, sobre los temas que requieran, para lo cual, traslada a los especialistas del más alto nivel desde cualquier parte del mundo.

Los mínimos para la apertura de los cursos son de 20 personas; una vez reunida esta cantidad, los cursos serán impartidos en las instalaciones que defina la empresa.

La mayoría de estos programas, tras haber terminado satisfactoriamente el curso por el alumno, se otorga el correspondiente título propio de la Universidad Politécnica de Madrid (España), de acuerdo a la normativa de esta Universidad¹.

¹ Dr. Luis Arturo Rivas Tovar; www.ceuromex.com.mx (sep-2003)

2.2 ¿CÓMO ESTA ORGANIZADO?

La organización del CEUROMEX se encuentra basada en la unión con el Grupo de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid, quien es el proveedor de sus principales productos como lo son los Programas Master y los diversos cursos de especialización para ejecutivos, encontrándose estos enfocados a personas tituladas a nivel superior.

La parte de gestión de los programas y seguimiento de alumnos se realizan principalmente mediante la plataforma ARFO3 de la cual hablaremos más adelante.

La promoción y captación de alumnos corre por cuenta del CEUROMEX así como el apoyo presencial en las incidencias y orientación de los alumnos que ingresan dentro de nuestros planes de estudio, esto en cuestiones como el asesoramiento en el trámite de legalización de documentos, estancias en Madrid, etc.

2.3 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN MÉXICO

Pasando a otro tema, como podremos observar más adelante uno de los principales problemas a los que nos enfrentamos es el bajo índice de aceptación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones mejor conocidas como las TIC's, ya que la falta de su entendimiento se ve reflejado en el rechazo de las mismas, por consiguiente en México el concepto de Sociedad de la Información es muy difuso y existe una muy baja penetración.

2.3.1 ACCESO A LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

El ISI (Índice de la Sociedad de la Información) es un índice de países en función de su potencial acceso a la llamada "Sociedad de la información". Se valora tanto la infraestructura en nuevas tecnologías como las oportunidades de uso en cada país, a partir de diversos datos estadísticos. Ésta es una enumeración de ellos:

Infraestructura informática:

- ❖ Número de PC per cápita
- ❖ Número de PCs domésticos
- ❖ Número de PCs en instituciones y empresas (sin considerar el sector primario)
- ❖ Número de PCs en el sector educativo
- ❖ Número de redes informáticas
- ❖ Proporción del gasto en Software/Hardware

Infraestructura en Internet:

- ❖ Número de usuarios con fines comerciales (sin contar el sector primario)
- ❖ Número de usuarios domésticos
- ❖ Número de usuarios en el sector educativo
- ❖ Gasto en comercio electrónico por usuario

Infraestructura de telecomunicaciones:

- ❖ Número de suscriptores de cable
- ❖ Número de usuarios de telefonía móvil
- ❖ Costes de las llamadas telefónicas
- ❖ Número de faxes per cápita
- ❖ Número de receptores de radio per cápita
- ❖ Proporción de incidencias en la línea telefónica
- ❖ Número de líneas telefónicas domésticas

- ❖ Número de receptores de televisión per cápita

Marco social:

- ❖ Libertades civiles
- ❖ Lectores de prensa diaria
- ❖ Libertad de prensa
- ❖ Proporción de estudiantes de secundaria
- ❖ Proporción de estudiantes universitarios

Basándose en la evaluación de las anteriores variables e indicadores, la IDC realizó un estudio con el cual se arrojaron como resultado los siguientes datos que muestran (cuadro 8) la posición en la cual se encuentran los países en relación a la Sociedad de la Información.

CUADRO 8.
ACCESO A LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Puesto en el ISI 1999	País	Puntuación
1	Suecia	5062
2	Estados Unidos	5041
3	Finlandia	4577
4	Noruega	4481
5	Dinamarca	4336
6	Canadá	4257
7	Holanda	4230
8	Suiza	4174
9	Australia	4129
10	Japón	4093
11	Singapur	4014
12	Reino Unido	3807
13	Alemania	3558
14	Hong Kong	3484
15	Bélgica	3419
16	Austria	3397
17	Nueva Zelanda	3289

Puesto en el ISI 1999	País	Puntuación
18	Taiwán	3177
19	Irlanda	3144
20	Israel	3140
21	Francia	3140
22	Corea	2931
23	Italia	2703
24	España	2533
25	UAE	2301
26	Portugal	2199
27	República Checa	2130
28	Hungría	2130
29	Grecia	2033
30	Polonia	1808
31	Rumania	1679
32	Chile	1677
33	Argentina	1651
34	Costa Rica	1635
35	Malasia	1583
36	Bulgaria	1578
37	Panamá	1539
38	Sud África	1537
39	Venezuela	1491
40	Rusia	1444
41	Arabia Saudita	1362
42	Brasil	1354
43	Ecuador	1314
44	México	1286

Puesto en el ISI 1999	País	Puntuación
45	Turquía	1259
46	Colombia	1136
47	Filipinas	1012
48	Tailandia	1010
49	Jordania	942
50	Egipto	931
51	China	915
52	Indonesia	888
53	Perú	877
54	India	871
55	Pakistán	719

Fuente: IDC.com (agosto 2003)

De la tabla anterior podemos observar que México se encuentra rezagado al ocupar el lugar 44, lo que repercute en el despliegue de nuevas tecnologías.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS DEDICADOS A LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS Y ESTUDIOS DE POSGRADO

Los programas de posgrado en México se encuentran en una etapa de crecimiento, como podemos observar en el siguiente cuadro. Esto se debe al mayor grado de exigencia que se está pidiendo dentro del sector laboral. Lo que está llevando a que estos niveles educativos tiendan a ser un requisito y no una ventaja competitiva, favoreciendo de esta forma a los nuevos modelos de negocio que se están creando con base a la satisfacción de esta necesidad.

CUADRO 9.
MATRICULA DEL POSGRADO EN MÉXICO

Nivel educativo	1990		2000		1999-2000 Tasa media de crecimiento anual	
	Alumnos (miles)	Personal docente	Alumnos (miles)	Personal docente	Alumnos (miles)	Personal docente
Posgrado	43.9	11546	118.1	17004	10.4	3.9
Especialización	15.7		27.4		5.7	
Maestría	26.9		82.3		11.8	
Doctorado	1.3		8.4		20.5	

Fuente: Anuario estadístico del ANUIES 2000

2.4.1 PERSPECTIVAS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO

Una triste realidad de nuestros días es que si bien, la tecnología y las telecomunicaciones han hecho más pequeño nuestro mundo, también es cierto que nuestro tiempo es cada vez menor ya que las múltiples actividades cotidianas en las que nos encontramos inmersos, con reuniones por un lado, e-mail por otro, etc., nos están llevando a contar con una menor cantidad de tiempo disponible para invertir en nosotros mismos no importando que sea algo tan importante como es la educación, pero a su vez también nos damos cuenta que hoy día es necesario el estar continuamente desarrollando e incrementando nuestras capacidades y competencias con las cuales poder afrontar los restos que se nos presentan día con día, tanto en el área de las tecnología como en las exigencias del mercado, ya que actualmente estamos viviendo en un mundo incierto donde los negocios que son éxitos en un momento pueden dejar de serlo o cambiar de actividad. En consecuencia en estos tiempos tan competitivos y cambiantes estamos obligados a actualizarnos constantemente, no sólo en aspectos relativos a la informática, sino también en idiomas, ingenierías, medicina, etc., desde temas muy genéricos hasta posgrados y maestrías, pero eso implica la utilización de uno de los activos menos disponibles con los que contamos: **el tiempo**.

Otro matiz que resalta es que en el supuesto caso que tengamos la inquietud o decisión firme de realizar algún estudio, contar con el dinero para tomar un

curso de especialización, el lograr integrar los estudios dentro de nuestra agenda, *el nivel de estrés que se genera aunado los imprevistos terminan desmotivando al estudiante*. Es verdad que en ciertos temas podemos hacer uso de Internet o la compra de libros, pero a menos de que tengamos una férrea decisión y la costumbre de ser autodidactas, es muy difícil que avancemos de manera efectiva.

Siendo este el nicho donde se están desplegando las empresas e instituciones educativas con servicios diversos en este ramo, ofreciendo cursos e incluso certificaciones en línea, con diferentes metodologías, alcances y público objetivo.

Tenemos que la educación pública utiliza como herramienta muy importante la Telesecundaria y los servicios de Edusat, además que las instituciones de educación superior, como la UNAM, IPN, UAM, ITESM, por mencionar unos, tienen desde hace tiempo opciones de educación a distancia mediante transmisiones en vivo vía satélite y por Internet, aunque estas opciones no siempre son suficientes ya que no cuentan con los principales rasgos característicos de un programa de e-learning que son los contenidos, el medio de transmisión o la elaboración pedagógica especial que se necesita para este modelo de formación, ocasionando los malos resultados que terminan opacando los alcances de una herramienta tan importante como lo es la utilización de las tecnologías de la información en la formación, viéndose una clara superioridad de los proveedores extranjeros de estas soluciones ya que cuentan con el respaldo de la experiencia previa en sus países como mejores prácticas en las cuales apoyarse.

De esto se han desprendido nuevas propuestas en diferentes ramas, principalmente en idiomas e informática, aunque encontramos de otros temas como el diseño. Es de hacerse notar que frecuentemente se mezcle la tecnología con documentación y soporte en vivo (sesiones programadas o bajo demanda), debido principalmente a la barrera cultural en que somos receptores pasivos de la información, necesitando entonces ser motivados e incentivados regularmente para mantener la atención; además de la natural necesidad de consultar nuestras dudas y hacer comentarios sobre temas dados.

Por otra parte debemos mencionar las soluciones de e-learning (aprendizaje electrónico) que han implementado diversas empresas, habilitando o adecuando plataformas para ofrecer en un ambiente de Extranet o Internet, cursos empresariales internos, con control del avance del estudiante y diversas herramientas colaborativas para soporte e interacción de los estudiantes entre ellos y con los instructores.

Falta mucho por hacer, puesto que tenemos por un lado que aunque las tecnologías como Java, Flash y XML pueden ofrecer un ambiente de trabajo muy rico, es necesario incrementar el ancho de banda para que la Red soporte video y audio bajo demanda en México; por otra parte está el ya mencionado cambio de actitudes y aceptación de este modelo educativo por parte de la gente, con lo cual lograr que aprendan a ser sus propios instructores, lo que tal

vez sea todavía más difícil², además de tener que enfrentar la resistencia al cambio por parte de los docentes y lograr que se adapten a este cambio de paradigma.

2.4.2 ¿QUÉ ES EL E-LEARNING?

El e-learning no solo es una herramienta para que un estudiante curse una materia a través de Internet. El e-learning permite ofrecer información, capacitación y entrenamiento a todas aquellas personas que lo necesiten, en línea, en el momento y lugar más conveniente.

El e-learning no es más que la utilización de cualquier medio electrónico como lo son Internet, teléfonos celulares, computadoras de mano, la televisión, etc., como medio con el cual revolucionar la manera en que la gente aprende creándose un modelo de formación adecuada y precisa facilitando la accesibilidad a la información no importando la ubicación, fomentando el autoaprendizaje, permitiendo compaginar los estudios con la vida profesional.

¿POR QUÉ UTILIZAR EL E-LEARNING EN LAS EMPRESAS?

La fuerza de ventas, los nuevos empleados y los proveedores de una compañía se encontraban en la necesidad de participar en seminarios con duración de de tres o cuatro días, dos o tres veces al año con la finalidad de actualizar e incrementar sus conocimientos sobre las últimas tendencias en la industria. Sin embargo, últimamente, esto resulta cada vez más difícil y costoso. En consecuencia las compañías, cada vez más, aprovechando la ventaja competitiva que ofrece Internet, están centrando sus estrategias de capacitación y entrenamiento en-línea ofreciéndoles grandes ventajas en comodidad a los usuarios finales generando ahorros importantes en infraestructura, contratación de personal y desplazamientos a las sedes donde se impartían los cursos de capacitación.

Como bien sabemos nos encontramos viviendo en una era donde el cambio se convierte en una constante, con un entorno de rápidos desarrollos tecnológicos, complementado con la desregulación de muchas industrias y las presiones de la inminente tendencia a la globalización sobre la mayoría de las empresas, en consecuencia esta viéndose convertido el contexto actual en una economía global, obligándonos a aprender a asimilar las implicaciones que conllevan estos cambios y responder de acuerdo con ellas.

Para competir efectivamente, la gente de negocios debe asimilar vastas cantidades de información de nuevos productos, del mercado y de la competencia. Y mientras Internet ofrece grandes oportunidades, presenta a la vez más retos competitivos. Tarde o temprano, cada ejecutivo debe preguntarse: ¿Tienen mis empleados la habilidad de mantenerse al ritmo del cambio hoy en día? De acuerdo con un estudio reciente de PriceWaterhouse

² Fuente: <http://www.mexicoextremo.com.mx/noticias/e-learning1.php3> (oct-2003)

Coopers, el 65% de los CEOs citaron la falta de empleados calificados como una barrera potencial para el crecimiento, un 13 % más que el año anterior. Siendo imprescindible un cambio de paradigma marcado por las tecnologías de la información como elemento clave en la gestión y formación del personal, donde se observa que **la utilización de la formación por medio de las TIC's ayudan a la implicación y aceptación de las mismas dentro de la organización** y a su vez la capacitación del personal formado resulta con las competencias acordes a las necesidades de la organización.

Los retos a nivel de aprendizaje de hoy en día requieren nuevas herramientas. Herramientas que puedan tomar ventaja de los grandes recursos y de Internet. El e-learning ofrece las herramientas para ayudar a los empleados a enfrentarse a estos retos. El e-learning no es más que la utilización de Internet para revolucionar la manera en que la gente aprende involucrando las tecnologías de la información y las comunicaciones como pilar principal.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS ASOCIADOS CON EL E-LEARNING?

Se derriban las barreras de tiempo, distancia, económicas y sociales, que se observan en la educación presencial, ahora los individuos pueden tomar las propias riendas de su vida educativa. En la era de Internet, las destrezas y conocimientos tienen que ser actualizados constantemente. Las nuevas tecnologías, junto con el e-learning, ayudarán a las compañías de todos los tamaños, y a los países, a adaptarse a las demandas de la nueva economía.

La unificación de todos los conceptos en versiones electrónicas, el empleado puede obtener la información que necesita en el momento que la necesita, a través de un sistema que registra el progreso de cada uno de los individuos, a la medida de sus propias posibilidades. Observándose una preparación a la asimilación de la gestión del conocimiento dentro de la organización, puesto que la tendencia de las organizaciones es hacia la sociedad de la información. Con el e-learning, los desarrolladores de contenidos, los expertos y la comunidad de gente que busca aprender, están interconectados. Los empleadores pueden entregar contenido en formas múltiples, administrar la experiencia de aprendizaje y crear una comunidad en red de gente que aprenda, desarrolle contenidos y se convierta en expertos. Quien recibe la educación puede practicar sus habilidades de manera individual o a través de equipos virtuales alrededor de áreas específicas de interés. El E-learning entrega un aprendizaje superior a costos reducidos; un mayor acceso al aprendizaje y un método de medición claro a todos los participantes en el proceso. En la actual cultura que marcha a pasos rápidos, las organizaciones que implantan procesos de e-learning le entregan a su fuerza de trabajo la habilidad de convertir el cambio en una ventaja competitiva dentro de la organización.

¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS DEL E-LEARNING?

Uno de los principales problemas que se observan cuando uno quiere realizar una incursión dentro del campo de la formación basada en Internet, es la falta de asimilación por parte de las personas de lo que hoy se ha dado por nombrar sociedad de la información, es decir, no se tiene una e-cultura por parte de la mayoría de la población. Esto resulta aun más grave cuando se observa que esta asimilación de las tecnologías tampoco esta siendo aceptada por los profesores, directivos e instituciones educativas quienes serian los principales promotores del cambio.

Otro punto que resalta es por parte del receptor de la capacitación, entrenamiento o aprendizaje, debe de estar dispuesto a responder al desafío de cambiar su mentalidad con respecto a la concepción que tiene de la educación tradicional y presencial. El e-learning reemplaza las limitaciones de los salones de clases comunes y los estudiantes deben comprender que la educación continua debe ser una parte rutinaria de su vida, tal como ha sucedido con muchas aplicaciones como el e-mail.

Desde el punto de vista del proveedor tal y como se mencionaba debe de poner atención en los tres puntos principales del e-learning:

- ❖ Los contenidos deben de ser actualizados y adecuados constantemente, y responder al modelo educativo.
- ❖ Las tecnologías que se utilicen deben de ser las adecuadas para la transmisión de la información de forma eficaz y eficiente.
- ❖ El método pedagógico que se emplea para la educación a distancia no es el mismo que el presencial, por consecuencia es necesario el preparar a los profesores en la forma de evaluación y transmisión de los conocimientos³.

2.4.3 ¿CÓMO VEN LOS EMPRESARIOS LATINOAMERICANOS AL E-LEARNING?

La cultura corporativa ha comenzado a percibir los beneficios de la formación virtual. A través de diferentes mediciones, los ejecutivos de las principales compañías de la región fueron consultados sobre la percepción que tienen sobre el aprendizaje on-line, y las preferencias y expectativas que manejan al momento de inclinarse por una implementación de esta naturaleza.⁴

Por lo general, cuando hablamos de e-learning corporativo solemos referirnos a sus ventajas y beneficios, a los secretos de implementaciones exitosas y el impacto que produce en las empresas, entre otras cuestiones; pero muchas

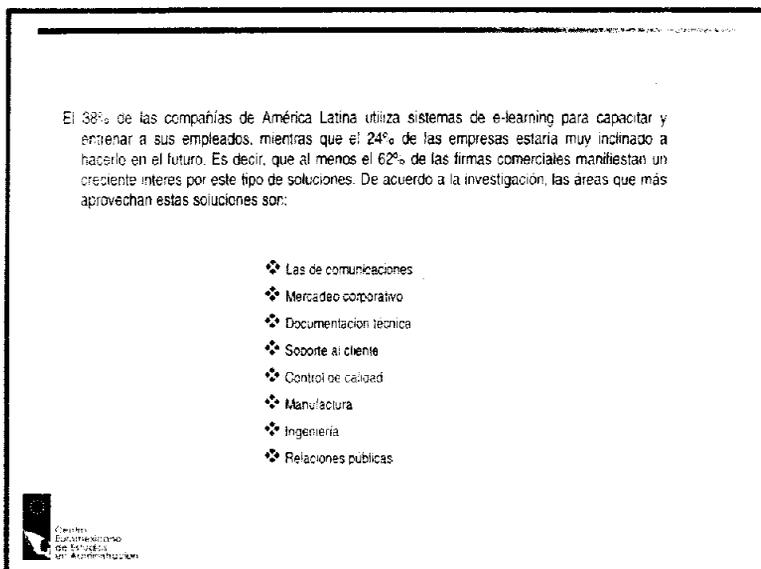
³ http://www.cisco.com/global/MX/ee/el/que_es.shtml (oct-2003)

⁴ Idem 3

veces dejamos de lado el análisis de la percepción que tienen los empresarios sobre esta modalidad de aprendizaje, siendo este punto de gran importancia para un proveedor.

Si nos remitimos a los números que nos han proveído las últimas mediciones internacionales efectuadas en Latinoamérica, veremos que según una encuesta desarrollada por la consultora Kaagan Research Associates para Cisco Systems:

CUADRO 10.
PORCENTAJES DE EMPRESAS QUE UTILIZAN E-LEARNING
Y PRINCIPALES ÁREAS DE APLICACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base de http://www.elearningamericalatina.com/edicion/ultima/na_1.php (oct-2003)

Con interés en sondear los motivos por los que el empresariado de la región ha descubierto un provechoso recurso en la formación virtual, Tecnonexo -la empresa líder en implementaciones de e-Learning de América Latina- decidió efectuar un sondeo entre 480 grandes y medianas empresas de México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Perú y Ecuador. El estudio, que se encuentra en su etapa final de elaboración, ha arrojado algunos resultados preliminares que pueden contribuir a analizar el fenómeno:

- ❖ Así, el 82,95% de los ejecutivos consultados se inclinó por la posibilidad de optimización del tiempo que propone la modalidad virtual,
- ❖ El 86,17% identificó como razón principal a la mejora en la calidad de la capacitación.

- ❖ Un 57,55% señaló a la reducción de costos a mediano o largo plazo
- ❖ El 68,48% indicó como razón de su decisión es lograr una mayor motivación del personal.
- ❖ El 45,98% optó por decir que el lograr una mejor administración, se encuentra entre los motivos que fueron seleccionados preferentemente.

Sin embargo, no todas son rosas. Recientes mediciones efectuadas por la firma IDC, determinaron que el coste y la falta de implicación por parte de la gerencia corporativa son los principales obstáculos de la e-formación, en un 44% y un 43%, respectivamente.⁵

Pese a las dificultades a las que pueda llegar a enfrentarse la industria del e-learning, la mayoría de los empresarios están comenzando a descubrir que la enseñanza por Internet contribuye al ahorro de gastos de desplazamiento y otros costos.

Ejemplo:

"...de acuerdo a datos vertidos por Ricardo Schell en la publicación "Actualidad Económica", de los 2.000 millones de Euros que dedicó IBM a la formación de sus filiales europeas, se ahorró cerca de 340 millones en viajes, hospedajes y viáticos..."⁶

Otro factor que se observa claramente es el ahorro en coste de viajes percibidos es un seminario destinado a 150 personas insume, por citar un ejemplo, 320 mil Euros sólo en viajes, el aprendizaje on-line de todos y cada uno de éstos individuos no necesita de ningún presupuesto para viajes. Además, los seminarios corporativos obligan al personal de una compañía a estar una semana fuera de su puesto de trabajo (demandando mayores costos de productividad), algo que no ocurre con el e-learning, ya que nadie debe abandonar el lugar de empleo. Finalmente, un seminario presencial ofrece la posibilidad de aprender, compartir conocimiento, innovar y ponerse en contacto con otros especialistas, sólo 5 días por año; al tiempo que la formación virtual permite que todo esto sea permanente, durante los 365 días del año, lo cual afianza la formación continua de los trabajadores a un costo razonable.

En relación a este último punto los responsables del programa de capacitación on-line de la compañía petrolera OCP Ecuador SA, que está conformada por las compañías Agip Oil, Repsol YPF, Pérez Compac, Techint, EnCana, Perenco y Occidental, sostienen que "a diferencia del aprendizaje puramente presencial, los trabajadores no deben ausentarse en ningún momento y tienen los 365 días del año para aprender, compartir conocimiento e innovar, en lugar de los pocos días que a estos efectos permite el sistema presencial". La firma,

⁵ <http://www.tecnonexo.com> (Oct 2003)

⁶ *Idem 6*

que actualmente construye el Oleoducto de Crudos Pesados más importante del Ecuador, está utilizando la plataforma de e-learning WebCampus Technexo.

...“Una paradoja que hemos visto muchas veces es que las iniciativas de e-learning surgen de áreas de negocios diferentes de las gerencias de capacitación”, interviene Marcos Fintela, Vicepresidente de Technexo para América Latina y España. “Esto suele ocurrir porque los empresarios implementan soluciones de e-learning, no sólo para obtener una reducción de costos de capacitación, sino porque perciben al e-learning como una herramienta altamente eficaz para el logro de determinados objetivos de negocio. Un ejemplo reciente lo constituye un banco, que entendió que la herramienta de e-learning le serviría como una forma eficaz de distribución y gestión del conocimiento sobre políticas contra el lavado de dinero. O una petrolera, que comprendió que el objetivo de su implementación de e-learning no era reducir los costos de capacitación sino evitar accidentes y mantener la siniestralidad en cero. Dichos objetivos fueron logrados con la colaboración de la gerencia de capacitación, pero la formulación de las necesidades y la iniciativa partieron de otras áreas”...⁷

Sumado a la reducción de costos, a la optimización de los recursos humanos y al logro de determinados objetivos de negocio, comienza a tomar fuerza la idea de **formación = inversión**. Según la consultora Merrill Lynch, la empresa Motorola calcula que cada dólar invertido en formación supone treinta dólares de ganancias productivas en tres años.

Lo cierto es que la incorporación de proyectos de e-learning no se da de igual forma en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Un estudio elaborado por la Asociación de Entidades de Educación a Distancia y Tecnologías Educativas de la República Argentina (EDUTIC), reveló que el 31,3% de las compañías con más de 500 empleados planea incorporar el e-Learning en los próximos años. Un porcentaje que se reduce al 22,1% para las que cuentan entre 100 y 500 trabajadores y tan sólo a un 9% en las que tienen menos de 100 operarios.

Más allá de la creciente penetración del e-learning en el ámbito corporativo, resulta conveniente indagar sobre las principales preocupaciones y preferencias de las organizaciones a la hora de escoger una solución de educación por Internet. Una pesquisa realizada por el portal e-Learning Brasil, entre profesionales de más de 140 empresas brasileñas, puede ayudarnos a entender lo que ocurre a nivel latinoamericano.

⁷ http://www.elearningamericalatina.com/edicion/ultima/na_1.php (oct 2003)

De acuerdo a este estudio, las herramientas de colaboración, interacción y aprendizaje en tiempo real, son evaluadas por el 27% de los ejecutivos como instrumentos de primordial importancia para lograr el éxito. Por su parte, un 26% considera fundamentales a aquellas que permiten que las actividades de aprendizaje mejoren los resultados de la compañía, mientras que las herramientas utilizadas para el desenvolvimiento de tutorías y simulaciones fueron destacadas apenas por el 8% de las organizaciones. Pero la preferencia absoluta de las empresas, con el 36% de opiniones, se registró entorno al e-Learning integrado o Interactive Learning Solution. En todos los casos, los empresarios señalan que la capacitación virtual no sólo debe proveer una mayor especialización a sus recursos humanos, sino suministrarles la posibilidad de aprender a aplicar las nuevas tecnologías a sus actividades laborales.

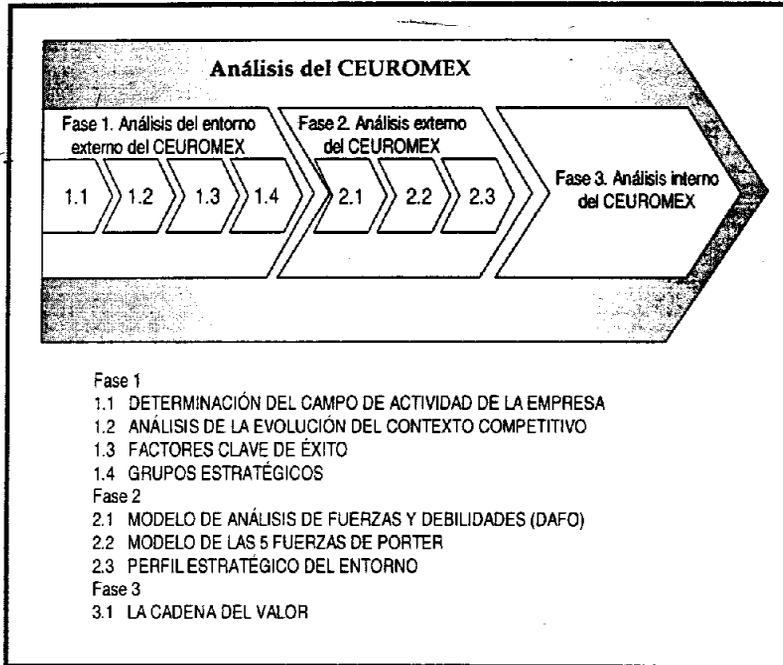
La necesidad de obtener respuestas sobre la actualidad de un mercado en plena expansión, llevó a la revista Learning & Training Innovations a desarrollar una exhaustiva encuesta, cuyos resultados pueden servir para orientar las acciones comerciales de las empresas del sector. Así, pudo conocerse que el 56% de los ejecutivos que están a cargo de programas de capacitación corporativa deciden la adquisición de una tecnología de e-learning teniendo como prioridad al contenido. El costo y el diseño educativo son los siguientes factores más importantes (ambos con 44% de las respuestas), escoltados por el soporte técnico (40%) y los cursos que se ajustan a la velocidad de aprendizaje del usuario (33%). De acuerdo a esta medición, el 39% de los empresarios coinciden en que el liderazgo y la comunicación son las principales habilidades impulsadas por los programas corporativos de e-learning. Luego, se destacan las habilidades para realizar presentaciones (36%) y las capacidades de gestión (36%) y redacción (25%).

En resumidas cuentas, el empresariado latinoamericano está incorporando soluciones de e-learning a sus programas de capacitación corporativos en forma progresiva y cada vez más comprometida, con la seguridad de que en el 88,38% de los casos se obtienen resultados satisfactorios que los benefician en materia de productividad y éxito comercial.

El 38% de las compañías de América Latina utiliza sistemas de e-learning para capacitar y entrenar a sus empleados, mientras que el 24% de las empresas estaría muy inclinado a hacerlo en el futuro.

2.5 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL CEUROMEX

CUADRO 11.
PLAN DEL ANÁLISIS



Fuente: Elaboración propia

Actualmente sabemos que el éxito o fracaso en una organización se encuentra condicionada a la forma en la cual se acopia, interactúa y se desenvuelve dentro del contexto en el cual se encuentre inmersa y por ende se observa como resulta primordial el realizar un análisis exhaustivo y minucioso de la organización que nos sirva como base para diagnosticar, plantear la problemática, tomar las decisiones y estrategias convenientes que nos permitan esgrimir y dar soluciones a las necesidades de la organización, motivo por el cual iniciaremos el presente trabajo realizando un análisis del entorno de la organización.

El presente análisis se encuentra dividido en dos grandes fases, en primera instancia el análisis externo y como parte complementario pero no menos importante el análisis interno de la organización de forma tal que se puedan conocer todos los factores involucrados que se encuentran influyendo dentro y fuera del CEUROMEX.

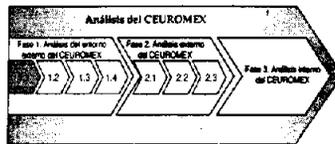
2.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL CEUROMEX

Con este análisis se pretende dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ❖ ¿Cual es el campo de actividades del CEUROMEX?
- ❖ ¿Cómo ha sido la evolución de su contexto competitivo?
- ❖ ¿Cuáles son los factores clave de éxito del CEUROMEX?
- ❖ ¿Cuáles son los grupos estratégicos?

Este análisis nos permite tener un primer panorama evidenciando los principales errores en los cuales se esta incurriendo y que han ocasionando los resultados negativos en la productividad, eficiencia y eficacia de la organización.

2.6.1 DETERMINACIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DEL CEUROMEX



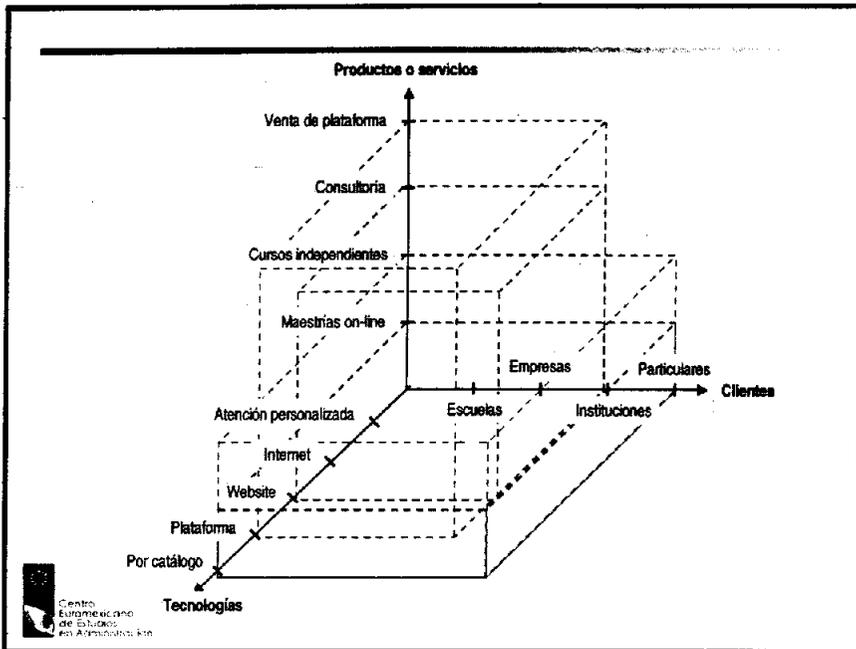
Con motivo de poder entender la problemática de la organización iniciaremos el análisis *con la delimitación de las fronteras de actuación del CEUROMEX*, basándonos en su campo de actividad, es decir, el campo de actividad supone reflexionar sobre los productos o servicios de la empresa, los distintos clientes a los que sirve y las tecnologías que se aplican en cada caso.

Como herramienta de análisis utilizaremos el **Diagrama Abell** quien propone un modelo tridimensional que permite identificar en el diagrama los productos, clientes y tecnologías y también puede ser utilizado para valorar la manera en que una empresa compite *en uno o diversos sectores industriales*.

A partir de este modelo podemos decir que el negocio se define a partir de las siguientes tres dimensiones:

1. **Los grupos de clientes:** se responde a la pregunta *¿A quién se dirigen los productos?*
2. **Funciones:** se determina cuáles son las funciones o servicios que cubre a dichos clientes, lo cual está estrechamente ligado a la determinación de la satisfacción de sus necesidades.
3. **Tecnología:** se determina cuál es la tecnología que se usa, o de qué manera se ofrece el producto, es decir, de qué manera se cubren las funciones que el producto o servicio ofrecen.

CUADRO 12.
DIAGRAMA DE ABELL (CEUROMEX)

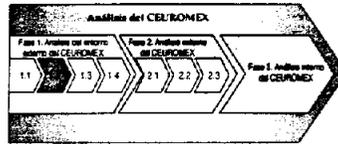


Fuente: Elaboración propia. En base a Rivas Tovar (2002). "Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales: Nuevos Modelos para el Siglo XX". México: Archivo Óptico.

Tomando como punto de referencia el eje de los productos en el cuadro anterior se pueden concluir los siguientes puntos:

- ❖ Las maestrías on-line se encuentra dirigidas a todos los clientes de la organización y se encuentran implicadas todas las tecnologías.
- ❖ De igual forma sucede con los cursos independientes.
- ❖ La consultoría se encuentra acotada a solo los clientes comprendidos por las escuelas empresas e instituciones y por parte de las tecnologías prescindir de los catálogos y la plataforma ARFO3.
- ❖ La venta de la plataforma no se tiene como clientes a los particulares dado su alto costo y en las tecnologías que utiliza para su comercialización se encuentran todas exceptuando la que utiliza los catálogos.

2.6.2 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO COMPETITIVO



El CEUROMEX al igual que todas las organizaciones se encuentra sujeto al entorno en que se desarrolla su actividad, donde se pueden observar diferentes aspectos tienen repercusión con las transformaciones que han ocurrido a nivel socio cultural dentro del la sociedad donde se ubica el trabajo de la organización. En este apartado se engloban en seis grandes aspectos sobre los que se debe reflexionar una vez que ha sido delimitado el campo de actividad de la empresa:

- ❖ Evoluciones demográficas
- ❖ Cambios en las formas de vida
- ❖ Cambios tecnológicos
- ❖ Influencia de la internacionalización de las economías
- ❖ Evoluciones en la regulación y la legislación
- ❖ Cambios políticos y sociales.

Evoluciones Demográficas

México a observado un marcado descenso en sus índices de fecundidad pasando de tener 4 hijos por mujer en 1970 a 2.3 en la última década, no obstante la estructura de la población siguen siendo predominantemente joven, sin embargo se a notado que el segmento de los mayores de 65 años no a dejado de crecer y se espera que llegue a ser del 15 % para el 2025.

México desde el punto de vista de las migraciones muestra ser un país neto de recursos humanos que atraídos por las grandes diferencias de sueldos tienden a viajar a los Estados Unidos en busca de mejores oportunidades de vida.

Cambios en las Formas de Vida

En México existe una gran diferencia entre los diferentes niveles de clases sociales en primera instancia se observa un grupo de mexicanos al que podríamos llamar con características de primer mundo, es decir, se trata de gente culta, bien formada, que viaja y que tienen relaciones con personas o empresas en los Estados Unidos.

Un segundo grupo mexicanos se encuentra representado por personas que viven en las grandes ciudades a las que podríamos nombrar población urbana que caracteriza a los que denominamos como clase media, la cual tiene aun alta movilidad social y es sin duda el motor económico y político del país.

Finalmente el tercer grupo que esta conformado por la rural e indigena caracterizados por sus escasos ingresos y su baja formación. Este grupo resulta ser fuente natural de inmigrantes a los Estados Unidos.

Desde el punto de vista de un negocio como el CEUROMEX los clientes potenciales se encuentran contenidos dentro del segundo grupo, es decir, la población que conforma la clase media urbana.

Cambios Tecnológicos

México al igual que todos los países se encuentra inmerso en un cambio constante en especial en lo que se refiere a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), la asimilación de los nuevas tecnologías se ha presentado de una forma súbita tal y como se muestra en el siguiente cuadro, la penetración de Internet en una masa critica de usuarios fue de 4 años 16 veces inferior al teléfono, otro punto que resalta es la tendencia a digitalizar toda la información dentro de las organizaciones, las nuevas formas de capacitación que se están presentando, siendo las mismas TIC's el catalizador del cambio de los grandes avances tecnológicos que se están suscitando están posibilitando la aparición y consolidación de nuevos negocios y formas de gestión dentro de las organizaciones.

CUADRO 13.
AÑOS QUE TOMÓ A LAS DIVERSAS TECNOLOGÍAS LLEGAR A LOS 50 MILLONES DE USUARIOS

Tecnología	Años
Teléfono	65
Radio	38
Televisión	13
PC	16
Internet	4

Fuente: "e-Business en México" <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo64.htm> (oct-2003)

Influencia de la Internacionalización de las Economías

México se encuentra en un estado de transición debido a la apertura de los diferentes mercados acuerdos y tratados con diversos países a nivel mundial, se observa como se encuentra abordando el tren de la globalización, adaptándose para poder asimilar este cambio y lograr competir con empresas multinacionales, lo cual conlleva a la necesidad de la formación de personal cada vez más cualificado y en especial en el área de las comunicaciones ya que los nuevos modelos de negocio que están emergiendo obligan a la iteración de todos los niveles de la empresa, se tiende a la creación de organizaciones horizontales con una gran necesidad de comunicación.

Evoluciones en la Regulación y la Legislación

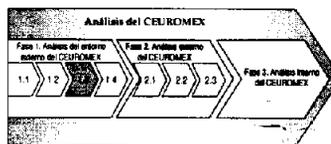
Dentro del campo de la formación y la consultoría resulta ser un aspecto altamente valorado el prestigio internacional, debido a las grandes diferencias que existen dentro de las maestrías en México tanto en el sector público como en el privado, así como en los posgrados mexicanos, como en los estadounidenses y europeos existe la tendencia creciente a la convalidación de los de los estudios que se realizan en el extranjero observándose a nivel nacional que el prestigio y la tradición definen las normas no escritas en cuanto a diferencia de calidad dentro de los posgrados.

Cambios Políticos y Sociales.

El sector de la educación en México se ha enfrentado a la problemática que surge con el contexto tan turbulento en que se vive, con el cual no se puede hacer frente a las necesidades educativas del país lo que lleva a la creación de nuevas políticas con las cuales realizar los cambios pertinentes para el mejoramiento de la sociedad.

Uno de los principales cambios que se perciben es la política que hace referencia a la promoción de la cultura de la información implicándola dentro de la vida cotidiana de la gente, el programa de transparencia hace que la población tenga acceso a toda la información de gobierno la cual esta siendo impulsada por los avances tecnológicos como se puede observar en el caso del programa e-mexico que se encuentra enfocado a la difusión de la información por medio de las TIC's dando un mayor alcance y creando la necesidad dentro de la población hacia un cambio cultural de asimilación de la TIC's proporcionando una percepción de una herramienta de solución a sus problemas de información.

2.6.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO



En este apartado como siguiente paso se presentan como forma de identificar los aspectos considerados como valores intangibles dentro de la organización y que dan respuesta a los siguientes cuestionamientos:

❖ ¿Qué quieren los clientes?

Los clientes requieren servicios que cumplan con los siguientes atributos de intangibilidad:

- Precio
- Tiempo

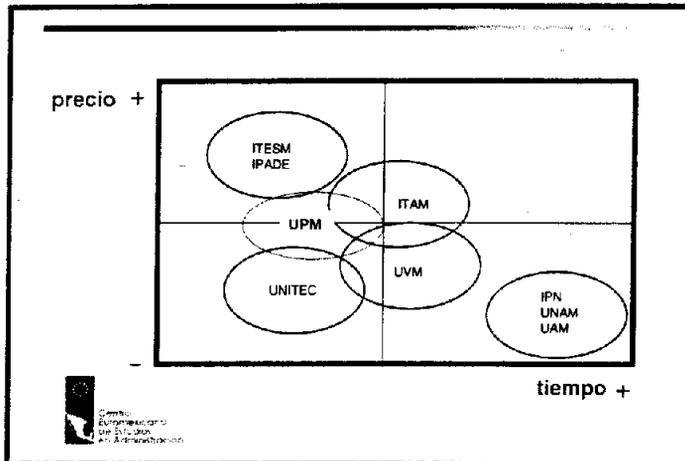
- Calidad
 - Contenidos
 - Prestigio
 - Compatibilidad
- ❖ ¿Qué necesita hacer la empresa para enfrentar la competencia?
- Contar con el prestigio que aportan sus colaboradores y crear su propia imagen.
 - Crear contenidos de calidad ha bajos costos
 - Diseñar programas estudios acorde a las necesidades de tiempo y flexibilidad
 - Realizar estudios de calidad
 - Ser original e innovador en la propuesta de soluciones a los retos que presentan actualmente dentro del mercado de la consultoría.

2.6.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS



Al hablar de los grupos estratégicos del CEUROMEX estamos haciendo referencia a las instituciones con las que se encuentra compitiendo dentro de su sector de actividad, haciendo énfasis en la parte de la educación en el siguiente cuadro se recogen los principales actores del sector de la educación en México posesionándolos dentro del grafico en referencia del su coste y tiempo de duración.

CUADRO 14.
GRUPOS ESTRATÉGICOS PARA EL CEUROMEX

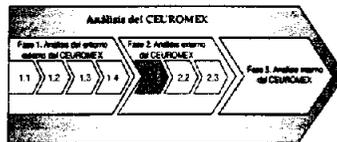


Fuente: Rivas Tovar (2002). "Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales: Nuevos Modelos para el Siglo XX". México: Archivo Óptico.

2.7 ANÁLISIS EXTERNO DEL CEUROMEX

Con el presente análisis se pretende dar a conocer cual es la situación actual del CEUROMEX en relación al medio externo que lo rodea y como este contexto se encuentra interactuando dentro de la organización condicionado los resultados.

2.7.1 ANÁLISIS DAFO DEL CEUROMEX



Este es el método más antiguo de los análisis del entorno. Fue creado por varios profesores de la *Universidad de Harvard* en la década de los setentas, y durante varios años constituyó el paradigma del análisis del entorno que sustentaba los planes estratégicos.

La abreviatura **DAFO** es el acrónimo de las palabras: Debilidades – Amenazas – Fortalezas - Oportunidades, mismas que son la traducción al castellano de las originales en inglés. **SWOT** (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*).

CUADRO 15.
MATRIZ DAFO DEL CEUROMEX

Fortalezas	Oportunidades
1. Plantilla docente 2. Respaldo y prestigio de la UPM 3. Tecnología 4. Precios 5. Estancia en España	1. Mercado 2. Tecnologías de la información 3. Convenios y asociaciones 4. Website
Debilidades	Amenazas
1. Gestión 2. Área de Marketing y comercialización 3. Administración del conocimiento 4. Falta de personal 5. Infraestructura inexistente 6. Falta de presencia en Internet	1. Entrada de nuevos competidores 2. Reconocimiento de los estudios en México 3. Revalidación de los estudios

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS:

1. **Plantilla docente:** La Universidad Politécnica de Madrid cuenta con una plantilla docente de gran reconocimiento, dentro de los cuales cabe mencionar la variedad de nacionalidades de los catedráticos, lo cual da una visión más amplia de la información que se proporciona.
2. **Respaldo y prestigio de la UPM:** La Universidad Politécnica de Madrid es una Institución que se encuentra considerada como una de las más reconocidas y prestigiosas de España.
3. **Tecnología:** La tecnología con la que se trabaja dentro del CEUROMEX es de vanguardia y en muchas ocasiones emergente en México lo cual proporciona un gran valor de intangibilidad en comparación con los competidores.
4. **Precios:** Los precios con los que compite el CEUROMEX se encuentran dentro de la media en comparación con los demás pertenecientes de su grupo estratégico
5. **Estancia en España:** Resulta de mucho interés para los alumnos el poder realizar una estancia en España con la cual poder confirmar la seriedad de los estudios que se están realizando y a su vez complementar sus estudios con la oportunidad de poder conocer otra cultura, formas de trabajar sin que con ello conlleve a tener que decidir entre los estudios y su trabajo.

OPORTUNIDADES

1. **Mercados** La oportunidad de ingresar dentro de un mercado en creación con un gran potencial de negocio en el área de la educación a distancia.
2. **Tecnologías de la información** El contar con la vanguardia tecnología en México por parte de los proveedores da como resultado una gran ventaja competitiva.
3. **Convenios y asociaciones** El llegar a acuerdos y asociaciones con empresas permite la comercialización de los servicios y productos de formación, este tipo de modalidad de negocio resulta de sumo interés para las diversas instituciones de educación, tanto privadas como públicas.
4. **Website** El potencial que tiene el website con que cuenta la organización no esta respondiendo a las necesidades del negocio por lo cual nos da un punto de mejora para la realización de las actividades de la empresa como es la comercialización mediante la incorporación del mismo dentro de los principales motores de búsqueda.

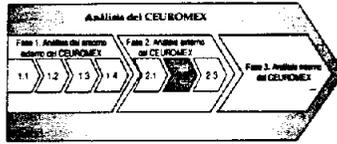
DEBILIDADES

1. **Gestión** la forma en la cual se lleva la gestión del CEUROMEX es desorganizada, poco estandarizada y no muy bien definida, esto es resultado principalmente de no contar con personal dedicado al 100% al centro.
2. **Área de Marketing y comercialización** No se cuenta con estrategias bien definidas para la comercialización.
3. **Administración del conocimiento:** la información no fluye como debiera ni se tiene la información al alcancé de todos.
4. **Falta de personal** No tiene personal dedicado a la compañía en específico sino que es la unión de tiempos libres muchas veces no compatibles.
5. **Infraestructura inexistente** no se cuenta con una sede física propia del CEUROMEX.
6. **Falta de presencia en Internet** al realizar una búsqueda en Internet no se puede encontrar la página del CEUROMEX en los principales buscadores (Google, Yahoo, etc.)

AMENAZAS

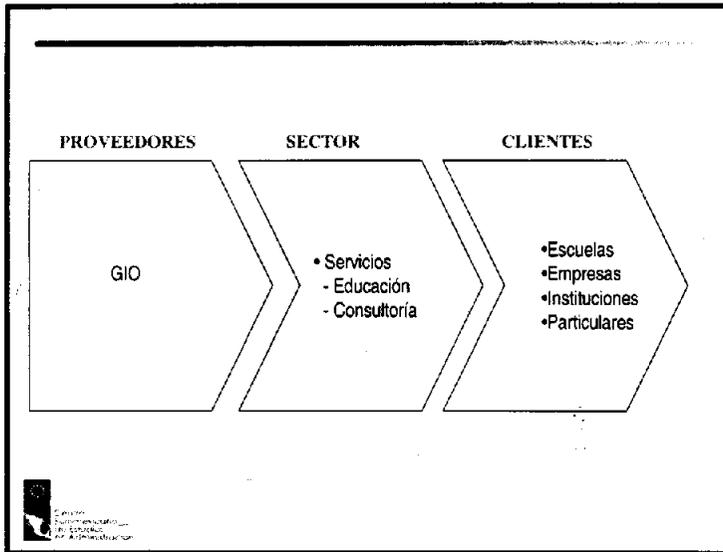
1. **Entrada de nuevos competidores** las barreras de entrada son muy endeble de debida a la aplicación de las TIC's, lo cual permite el fácil acceso de competidores.
2. **Reconocimiento de los estudios en México** La convalidación de los estudios no siempre es favorable ni compatible entre estudios realizados fuera de México con los propios, en el sentido de revalidar un Master compatibilizándolo con una Maestría, ya que los estudios realizados son profesionalizantes y los de las maestrías en México son academicistas.
3. **Revalidación de los estudios** La problemática que se tiene para poder conseguir la revalidación de estudios extranjeros en México (tramites, costos, apostilles, etc)

2.7.2 APLICACIÓN EN EL CEUROMEX DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



En la práctica, dentro de cualquier sector se presenta el juego del poder, que es necesario entender y estudiar. Estos problemas encuentran su origen en el poder relativo que los diferentes actores pueden jugar dentro de la cadena económica. Para poder realizar este análisis podemos observar la necesidad de plantear en primera instancia cuales son nuestros proveedores, en que sector nos encontramos realizando nuestra actividad de negocio y cuales son nuestros clientes, es decir, la cadena económica del CEUROMEX.

CUADRO 16.
CADENA ECONÓMICA DEL CEUROMEX



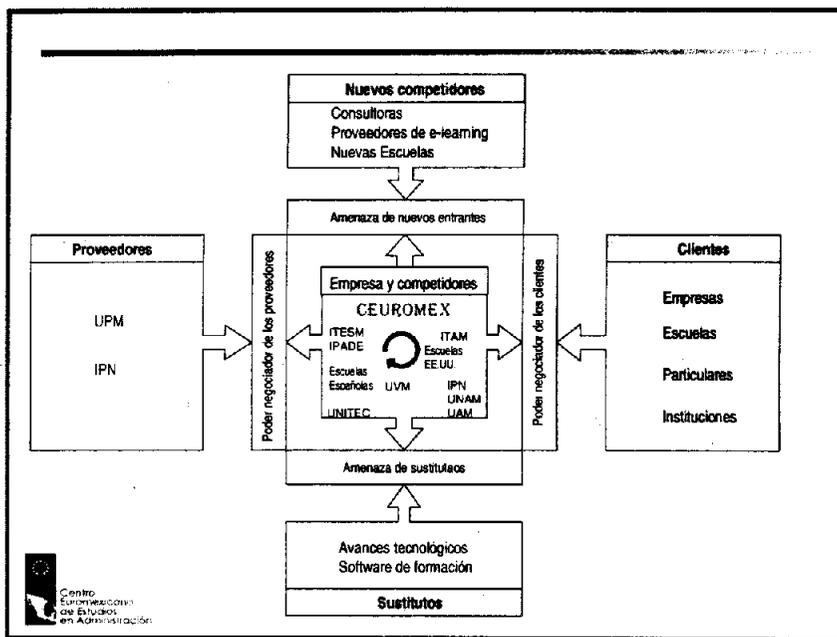
Fuente *Elaboración propia*

A lo largo de esta cadena ocurren diversas transacciones económicas que demandan una organización que las gestione con eficacia.

Como podemos observar en el cuadro anterior el CEUROMEX cuenta con tan solo un proveedor que es el Grupo de Ingeniería de Administración de la Universidad Politécnica de Madrid (GIO-UPM), el área de la educación y la consultoría resultan ser su sector de negocio y sus productos están enfocados a diferentes tipos de clientes como son escuelas, empresas, instituciones y particulares.

Una vez planteada la cadena económica del CEUROMEX el siguiente paso es adaptar el modelo de las 5 fuerzas de Porter a nuestra organización.

CUADRO 17.
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (CASO CEUROMEX)



Fuente: Elaboración propia

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Aquí podemos observar un punto grave de debilidad para el CEUROMEX ya que su dependencia total del GIO-UPM como proveedor de cursos, maestrías y la plataforma de teleformación ARFO3, reduce sus posibilidades de negociación. Mientras que en el ámbito de la consultoría se observa que un poder negociador más endeble por parte de los proveedores al contar el CEUROMEX, con una amplia cartera de catedráticos e investigadores de alto nivel independientes y pertenecientes tanto al GIO como al IPN.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Como se trata de un mercado emergente en México y el contar con un proveedor de formación prestigiado y consolidado en España, con incursiones en países latinoamericanos (Colombia, Ecuador, Chile, etc.) resulta ser un gran valor intangible y diferenciador que nos permite tener una mejor posición para negociar, no obstante este mismo estado de introducción implica el invertir fuertemente con los clientes para la creación de una masa crítica, para la comercialización de los productos y servicios.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Al tratarse de un mercado casi virgen en el sector de la formación a distancia por el momento no se trata de una amenaza, sin embargo, resulta necesario consolidar la organización.

En el área de la consultoría el prestigio de las consultoras extranjeras condiciona mucho el mercado ya que en México como se menciona en el análisis del entorno resulta ser de mucho valor en el momento de la elección.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza por parte de los productos sustitutivos resulta ser poco factible en el caso del E-learning al tratarse de un producto nuevo y en proceso de innovación, pero como bien sabemos las tecnologías en especial en el área de las TIC's se encuentran en un constante e impredecible cambio donde puede dar la pauta a la entrada de nuevas formas de negocio basadas en un cambio tecnológico, aunado a lo cual se presentan los diferentes softwares de formación que si por el momento no son competidores para el e-learning por su costo que resulta ser menor y con un salto tecnológico las cosas pueden cambiar, siendo este un motivo por el cual resulta conveniente estar a la expectativa de los cambios tecnológicos.

En la parte que compete a la formación presencial resulta interesante observar que la organización ya cuenta con el producto sustitutivo dentro de su oferta de servicios, que es el e-learning con lo cual este punto no resulta ser trascendental, pero si como indicador de la importancia del desarrollo de este producto dentro de la organización.

EMPRESA Y COMPETIDORES

Este es el momento en el cual el CEUROMEX puede consolidarse como el principal proveedor de e-learning en México, puesto que su experiencia internacional con que cuenta su proveedor la UPM resulta ser un gran punto de ventaja sobre sus demás competidores dentro del sector, con el cual poder captar un alto número de estudiantes.

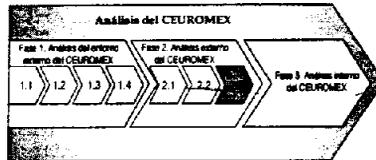
BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada dentro del sector de la educación a distancia residen principalmente en el prestigio de la institución y por ende la calidad de su personal docente como se comentaba en la el apartado del contexto competitivo, en la cultura mexicana este es un factor que condiciona la selección de los servicios. La tecnología no es tampoco un gran impedimento para el ingreso ya que en el sector de la comercialización de educación la tecnología recae en el proveedor.

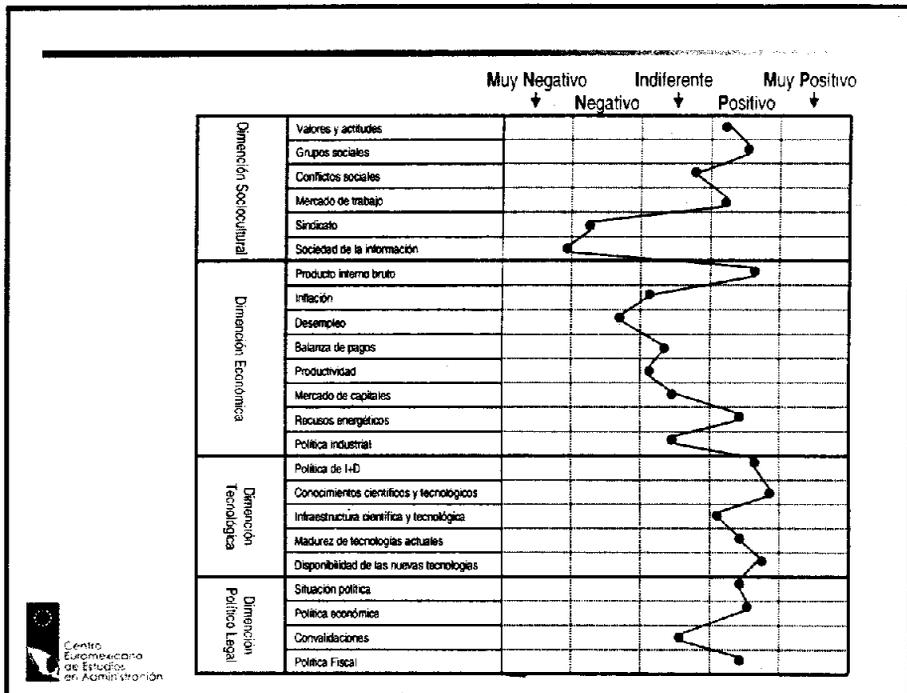
Otra barrera de entrada a la comercialización de educación y consultoría resulta ser el contar con un círculo de relaciones con contactos donde poder ofrecer los productos.

En cuestión económica no es necesario una gran inversión por lo que esa barrera clásica de entrada se ve minimizada.

2.7.3 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL CEUROMEX



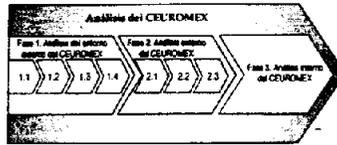
CUADRO 18.
PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO (CASO CEUROMEX)



Fuente: Op. Cit. 37

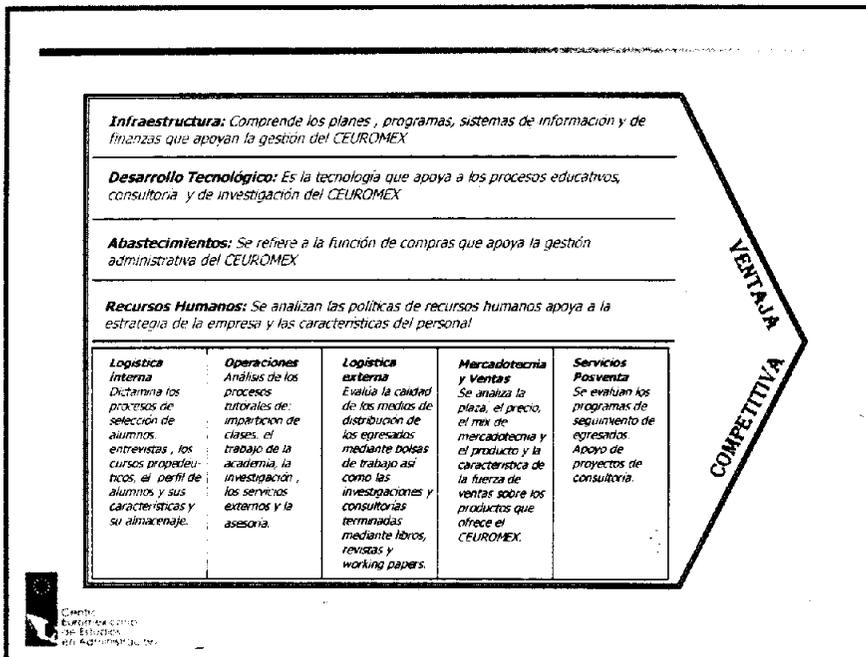
Con este análisis podemos concluir que el perfil estratégico del entorno resulta favorable para la inversión, el único punto de relevancia es el de la falta de aceptación de las tecnologías y su vez el alcance a las mismas, lo que se podría corregir tomando estrategias que nos permitan reubicar este punto como lo es invertir en la transformación cultural y asimilación de las tecnologías o incentivando el uso de las mismas.

2.8 ANÁLISIS INTERNO DEL CEUROMEX



Como herramienta de análisis interno de nuestra organización utilizaremos el método de la Cadena del Valor de Porter, ya que este nos permitirá realizar una inspección de las principales áreas y procesos con los que se encuentra conformada nuestra organización.

CUADRO 19.
CADENA DEL VALOR DE PORTER (CASO CEUROMEX)



Fuente Elaboración propia en base a Tovar, Luis (2001). "Análisis de la cadena del valor y Diagnóstico de la Maestría en Administración de Negocios". "Memorias de XVIII Congreso Nacional de Posgrado", 18, pag. 54-68.

2.8.1 INFRAESTRUCTURA

Planeación:

La planeación del CEUROMEX se lleva a cabo de forma desarticulada, es decir, los acuerdos se llevan a cabo por medio de correos, llamadas telefónicas o durante sus visitas esporádicas que se hacen los directivos. Es verdad que hoy día el uso de las tecnologías hacen posible este tipo de modelos de negocio, no obstante resulta de suma importancia el formalizar el negocio en su inicio de una forma más personalizada y dedicada.

Instalaciones:

El Centro Euromexicano de Estudios en Administración no cuenta con una sede física propia, los ordenadores e inmuebles que se utilizan son pertenecientes a otra institución, esto representa un grave problema en la cuestión de imagen y presentación hacia los clientes.

Las líneas telefónicas con las que se cuentan son de uso particular de los integrantes o son pertenecientes a otra institución

Administración financiera

Los recursos financieros que se perciben por la comercialización de los productos y servicios que se ofrecen son captados directamente por la dirección del centro y siendo estos gestionados para saldar pérdidas erogadas durante los ejercicios pasados, llevando como consecuencia la obtención de los resultados negativos que se han presentado durante los ejercicios pasados.

2.8.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Programas de Estudio

Los programas de estudio con que cuentan los programas masters y cursos que se comercializan, están sujetos a la constante revisión y remodelación para su mejora por parte de los mismos profesores además que es tomado en cuenta el punto de vista de los alumnos que los han cursado, mediante la aplicación de encuestas que posteriormente son evaluadas e integradas dentro de un reporte, obteniendo un feedback cada vez que se imparten.

Recursos Tecnológicos Clave:

Una plataforma, es un conjunto de herramientas que facilitan la interacción entre el personal administrativo, el personal docente y los alumnos, las cuales son puestas a disposición por medio de una Intranet o de Internet, es decir, es un sitio Web al cual acceden diferentes usuarios, los cuales dependiendo del rol que tengan y tras una previa autenticación acceden a los contenidos que tiene autorizado su perfil, como pueden ser los materiales del curso, salas de debate, control de asistencias, asignación de calificaciones, etc.

La Plataforma de e-learning ARFO3: es el principal recurso tecnológico con que cuenta el CEUROMEX, en ella se encuentran los contenidos de los programas Master y cursos de especialización que se imparten en la modalidad de e-learning al igual que da soporte como parte complementaria a los programas presenciales.

A continuación se muestra una comparativa de las principales características técnicas de diversas plataformas dedicadas a la formación a distancia, observándose los diferentes tipos de tecnologías aplicadas en su desarrollo, la plataforma en la que se encuentra soportada, modo de distribución, etc.

CUADRO 20.
COMPARATIVA DE PLATAFORMAS DE E-LEARNING

Logotipo:	Nombre	Versión	URL	Tecnología	Plataforma servidor	Idioma	Desarrollada	Distribución	Licencia	Demo
	WebCT	3.1	http://www.webct.com/	Perl	Servidor: Microsoft- IIS/5.0, Windows 2000	Inglés	Universidad de Cantabria	Paquete servidor	Comercial	http://www.webct.com/workbench/viewpage?name=workbench_goto
	Blackboard: Bb Learning	5.5	http://www.blackboard.net/	Servidor: CGI/ Perl / JSP		Inglés	Cornell University	ASP Solution	Comercial: 4 niveles de licencia para distintos tipos de instituciones	http://coursesites.blackboard.com/
	Baguelus LCMS/LMS	1.2	http://www.baguelus.com/productos.asp	LAMP = Linux + Apache + MySQL + PHP	Servidor: LAMP = Linux + Apache + MySQL + PHP	Castellano	23/12/01	Paquete servidor / Solución ASP (alquiler con hosting)	Comercial: ASP	http://curso-de-ingles.bankhacker.com/
	eCollege		http://www.ecollege.com/			Inglés			Comercial. Demo gratis durante 6 meses	http://www.ecollege.com/solutions/Freetrials.html
	Aspen Asymetric click2learn Toolbook		http://www.click2learn.com/		MS Windows y UNIX	Inglés		ASP		
	Softarc Centrinity FirstClass Communications Platform / FirstClass Collaborative Classroom (FCCC)	6.0	http://www.softarc.com/	Flash 5 y otras	Servidor propio: Windows; Cliente: Windows y MacOS	Inglés		Paquete servidor: FirstClass server	Comercial	http://www.63floors.centrinity.com/firstclass2.html

Logotipo:	Nombre	Versión	URL	Tecnología	Plataforma servidor	Idioma	Desarrollada	Distribución	Licencia	Demo
	DigitalThink		http://www.digitalthink.com/	Servlet / CGI y Java Applets	Solaris + Apache	Inglés	01/01/96	Software Servidor y Cursos Individuales	Comercial	http://www.digitalthink.com/catalog/samplers.html
	Centra Knowledge Server		http://www.centra.com/products/ckc.asp	Servidor: Microsoft SQL Server y Oracle	Windows / ASP	Inglés		Paquete Servidor	Comercial	http://curso-ingles.bankhacker.com/
	TopClass		http://www.wbtsystems.com/			Inglés		ASP como TopClass QuickStart	Comercial	http://www.wbtsystems.com/products/architecture.html
	Knowledge Forum	3.4	http://www.learn-motion.com/itm/k/KF0.html	Web, cliente Win32, cliente Mac	Win32	Inglés		SP y paquete para servidores Mac, Windows y Linux	Comercial: Gratis la demo de 6 meses	http://ki.ose.utoronto.ca/ki/demo/ki/demo.html
	WolfWare		http://its.ncsu.edu/tools/wolfware.html	Perl	Unix	Inglés		Paquete servidor	Comercial	http://courses.ncsu.edu/www/101/
	WebAssign	1.04	http://www.webassign.net/index.html	Servidor CGI Perl	Unix, Windows NT	Inglés	1997-03-14	ASP / alquiler	Comercial	http://www.webassign.net/info/demo.html
	OSTutor y OSAuthor	1.0	http://www.osmedia.es/	Solaris + Oracle 8i	Unix (Sun)	Castellano		ASP	Comercial	http://www.osmedia.es/raiz/ides_descarga.cfm

Fuente: Elaboración Propia

Como ya se menciona una Plataforma de E-learning es un conjunto de herramientas que se ponen a disposición tanto de los alumnos como de los profesores y personal Administrativo que coordina el aprendizaje, con la finalidad de poder ayudar en la Gestión e impartición del conocimiento. En la siguiente tabla se recaba una comparativa de las principales funcionalidades y servicios que ofrecen diversas plataformas que se ofertan actualmente bajo esta modalidad.

CUADRO 21.
COMPARATIVA DE CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO DE VARIAS PLATAFORMAS DE E-LEARNING (PARTE 1)

	ANGEL 5.5	ANGEL 5.6	ANLON 4.1	ATUTOR 1.1	ARFO 3	AVILAR WIEBMENTOR	BAZAAR 7	Blackboard 5.5	Blackboard 6	BSCW 4.06	CENTRAONE 6.0	CLAROLINE 1.2.0	CLASSWEB 2.0	CLICK2LEARN ASPEN 2.0	COLLOQUIA 1.3.2	COSE 2.051	DESIRE2LEARN	ECOLLEGE AU+	EDUCATOR	EDUSYSTEM	EL EDGE 1.2	EMBANET HOSTING ANGEL	EMBANET HOSTING BLACKBOARD	EMBANET HOSTING FIRSTCLASS	EMBANET HOSTING INTIFALEARN	
Herramientas de Comunicación																										
Foros de discusión	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Intercambio de Archivos	+	+			+		+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
E-mail interno	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Notas de publicaciones en línea	+	+		+	+		+	+	+								+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Comunicación en tiempo real (Chat)	+	+	+	+	+		+	+	+		+			+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	
Servicios de video	+	+			+				+		+			+					+				+	+	+	
Whiteboard	+	+	+		+		+	+	+		+			+				+	+	+	+		+	+	+	
Herramientas de Productividad																										
Marcadores	+	+			+		+			+					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Calendario de actividades	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Ayuda	+	+		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Búsqueda dentro del curso	+	+			+		+	+	+	+				+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

	EMBANET HOSTING INITIAL EARN	EMBANET HOSTING FIRST CLASS	EMBANET HOSTING BLACKBOARD	EMBANET HOSTING ANGEL	ELEDGE 1.2	EDUSYSTEM	EDUCATION	ECOLLEGE AUP	DESIRE2LEARN	COSE 2.061	COLLOQUIA 1.32	CLICK2LEARN ASPEN	CLASSWEB 2.0	CLAROLINE 1.2.0	CENTRAONE 6.0	BSCW 4.06	Blackboard 6	Blackboard 5.5	BAZAAR 7	AVILAR WEBMENTOR	ARRO 3	ATUTOR 1.1	AN.ON 4.1	ANGEL 5.6	ANGEL 5.5	
Trabajo fuera de línea	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+			+	+	+	+	+	+	+					
Herramientas de Estudiantes																										
Trabajo en grupo	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+					
Autoevaluación	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+		+												
Comunidades de estudiantes	+	+									+															
Directorio de estudiantes	+	+												+							+					
Herramientas de Soporte																										
Herramientas de Gestión																										
Autenticación individual	+	+	+	+	+									+	+										+	
Niveles de acceso a cursos	+	+	+	+	+																					+
Servicios de Host	+	+		+	+							+														+
Inscripción a cursos	+	+	+	+	+							+														+
Herramientas de Publicación de cursos																										
Autoevaluación	+	+	+	+	+							+														
Gestión curso	+	+	+	+	+																					
Ayuda de escritorio	+	+	+	+	+							+														+
Seguimiento de alumnos	+	+	+	+	+																					+
Reportes estadísticos	+	+	+		+									+	+											+
Diseño del currículo																										

	WHITEBOARD 1.0.2	WEBCT VISTA 1.2	WEBCT 4.0 CAMPUS	WEBCT 3.8 CAMPUS	WEBCT 3.7 CAMPUS	WEBCT 3.6	VIRTUAL U 2.5	THEORIX 3.4	THEORIX 3.3	THE LEARNING	TELETOP	MOODLE 1.0.8.1	MMWERDESK 1.5.3.1	MANHATTAN VIRTUAL KNOWLEDGE	JONES E-EDUCATION	JENZABAH INTERNET	JANISON TOOLBOX	JANISON TOOLBOX	INTPAL EARN SME	INTERNET COURSE	FLE3	FIRSTCLASS 7.0	ETUDES	EMANET HOSTING WEBCT	
tiempo real (Chat)																									
Servicios de video										+															
Whiteboard																									
Herramientas de Productividad																									
Marcadores																									
Calendario de actividades																									
Ayuda																									
Búsqueda dentro del curso																									
Trabajo fuera de línea																									
Herramientas de Estudiantes																									
Trabajo en grupo																									
Autoevaluación																									
Comunidades de estudiantes																									
Directorio de estudiantes																									
Herramientas de Soporte																									
Herramientas de Gestión																									
Autenticación individual																									
Niveles de acceso a cursos																									

	WHITEBOARD 1.0.2	WEBCT VISTA 1.2	WEBCT 4.0 CAMPUS	WEBCT 3.8 CAMPUS	WEBCT 3.7 CAMPUS	WEBCT 3.6	VIRTUAL U.2.5	THEORIX 3.4	THEORIX 3.3	THE LEARNING	TELETOP	MOODLE 1.0.8.1	MINIPEDESK 1.5.3.1	MANHATTAN VIRTUAL	KNOWEDGE	JONES E-EDUCATION	JENZABAR INTERNET	JANISON TOOLBOX	JANISON TOOLBOX	INTALEARN SME	INTERNET COURSE	FLE3	FIRSTCLASS 7.0	ETUDES	EMBANET HOSTING WEBCT
Servicios de Host		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Inscripción a cursos		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Herramientas de Publicación de cursos																									
Autoevaluación		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Gestión curso		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ayuda de escritorio		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Seguimiento de alumnos		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Reportes estadísticos		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Diseño del currículo																									
Acatamiento de accesibilidad		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Plantillas de cursos		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Gestión del currículo		+																							
Vista personalizada		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Herramientas de Diseño Instruccional		+																							
Acatamiento Estándares Instruccionales		+	+																						

Fuente: Rivas Tovar (27 y 28 de octubre 2003) "XVII Congreso de posgrado" conferencia sobre e-learning; Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Como se pudo observar en la anterior comparación la Plataforma ARFO3 cuenta con todos los atributos, lo cual resulta ser una gran ventaja competitiva, esto se debe a que esta plataforma es un producto desarrollado por parte del GIO, contando con la característica de poder ser adaptable a las necesidades y requerimientos que el cliente solicite.

2.8.3 ABASTECIMIENTOS

La función de compras de material fungible como es papelería, equipo secretarial, copias, etc., se está realizando en base al envío y traslado del material desde el GIO hacia el CEUROMEX, utilizando como medio a los mismos integrantes, además de utilizar materiales obtenidos por la aportación directa de los miembros.

2.8.4 RECURSOS HUMANOS

Personal:

El personal con que cuenta el CEUROMEX para la realización de sus actividades de negocio es solo de tiempo parcial y sin un horario predeterminado.

Análisis de prácticas:

La evaluación del desempeño se realiza en base a la obtención de alumnos como medio de incentivar la captación de estudiantes, sin embargo esto no resulta ser completamente seductor para los integrantes del CEUROMEX, ya que se encuentran inmersos en sus propias actividades cotidianas restringiendo la promoción a tiempos limitados.

2.8.5 LOGÍSTICA INTERNA

Proceso de selección de alumnos:

La selección de alumnos se hace en base al sector en que se encuentran dirigidos los estudios, siendo el sector que comprende a los profesionistas titulados con experiencia profesional.

Los exámenes de admisión:

Debido a la escasa demanda que se ha presentado en las promociones anteriores, no ha sido necesario el aplicar exámenes de selección que sirvieran como discriminantes durante la toma de decisión.

Evaluación mediante entrevista personal del candidato:

El candidato es evaluado por medio de una entrevista que es dirigida por algún miembro del CEUROMEX, donde se observa su potencial y factibilidad para realizar los estudios, su experiencia laboral con que cuenta y los antecedentes de formación educativa.

Proceso de inscripción:

La inscripción se encuentra apoyada en la plataforma ARFO3, donde se lleva el registro de los candidatos y alumnos. Los requisitos que se piden para el ingreso a los programas master son los siguientes:

Tras revisar el dossier, comprobará que nos debe hacer llegar la solicitud de admisión cumplimentada y una documentación adicional que le detallamos en el apartado de requisitos de admisión.

Los solicitantes extranjeros o títulos no españoles deben cumplir además los siguientes requisitos:

Legalizar la fotocopia del título y certificado académico por vía diplomática o mediante la Apostilla del Convenio de la Haya (los sellos de ambas legalizaciones deben llegarnos en original), 4 cartas de presentación o recomendación (en lugar de dos que se recogen en el dossier) sino puede desplazarse a Madrid para mantener la entrevista y curriculum lo más extenso posible y actualizado. No es válido compulsar ante Notario la Legalización del título y Certificado Académico.

Procesos de control escolar:

La Gestión y seguimiento de los alumnos se hace de forma compartida entre los integrantes del GIO y CEUROMEX apoyándose en ARFO3 para dar seguimiento a trámites, evaluaciones, incidencias, etc.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el Centro es el proceso de apostillar los documentos para su validación a nivel internacional, como podemos ver en el Anexo IV se detalla todo este proceso de apostillamiento, que a pesar ser un trámite que no implica mayor complejidad, regularmente los alumnos tienen una gran número de inconvenientes y dudas.

2.8.6 OPERACIONES

Perfil del Alumnado:

El GIO realiza un estudio de los perfiles de los alumnos que ingresan a los cursos y maestrías cada año, información que no cuenta el CEUROMEX.

Promedio de Estancia de los Alumnos:

Los alumnos tienen un promedio de estancia de un año en caso de los cursos presenciales, mientras que en los on-line esta se incrementa a un año y seis meses para la obtención del grado.

Carga Académica de Docentes

Se encuentra balanceada ya que se cuenta con diferentes profesores que pueden compartir sus conocimientos en varias áreas. Además que en la modalidad on-line permite la impartición del curso por un docente no importando su ubicación geográfica, ampliando en una forma considerable la cartera de docentes.

Investigación:

Dentro del centro Euromexicano se realizan investigaciones por parte de los profesores e investigadores que se encuentran en constante formación y desarrollo. Los cuales no son comercializados ni difundidos por la organización.

Obra escrita y publicaciones.

Aun no se cuenta con un acervo literario amplio creado por los mismos catedráticos e investigadores dentro del CEUROMEX como se desearía, sin embargo, cada curso cuenta con su documentación, que ha sido elaborada por los mismos profesores que imparten la asignatura.

Eficiencia terminal:

Este es uno de los mejores puntos con que cuenta el GIO y por ende el CEUROMEX ya que el indicador egresados que culminan sus estudios es muy alto cercano al 90%.

2.8.7 LOGÍSTICA EXTERNA

Difusión de la investigación:

No se cuenta con una difusión de la investigación que se realiza dentro del centro como lo son la consultorías, estudios, trabajos finales

Bolsa de trabajo para egresados:

No se cuenta con una buena oferta de bolsa trabajo para los alumnos que culminan nuestros estudios, lo que es un valor añadido importante del cual se carece.

Consultoría y asesoría:

La consultoría y la asesoría a empresas, instituciones u organizaciones, resultan ser un gran mercado desperdiciado por la falta de estrategias y relaciones con posibles clientes.

2.8.8 MERCADOTECNIA Y VENTAS

Precio

El precio de los programas master y cursos de especialización resultan ser bastante competitivos pues si no son los más económicos, si son de los que mayor valor agregado ofrecen en comparación a los costes. Un ejemplo se ve comparando los precios con los que ofrece el Tecnológico de Monterrey notamos que aun incluyendo la estancia por 15 días en España en el caso del master on-line o la estancia total del modo presencial resultan ser más económicos. En los siguientes cuadros se muestra una comparativa de los precios de varios cursos y programas que se encuentran actualmente en el mercado.

CUADRO 23.
PRECIOS DE LOS PROGRAMAS MASTER

ESCUELA	CURSO O PROGRAMA	PRECIO
GIO-UPM	Programas Master	8.000 €
	→ MBA (Master Business Administration)	
	→ Domotica	
	→ Mdsic (Master en Dirección de Sistemas de Información y Comunicaciones)	
	→ Master en Marketing	
Instituto de Empresa	International MBA	36.000€ + 900€
	MBA	28.000€+ 900€
	MBA para Profesionales	28.000€+ 900€
	Master en Asesoría Fiscal de Empresas	20.500€+ 900€
	Master en Asesoría Jurídica de Empresas	20.500€+ 900€
	Master en Auditoria	20.500€+ 900€
	Executive MBA	28.000€+ 900€
	Executive MBA presencial / online	27.000€+ 850€
	International Executive MBA	36.000€ + 900€
	Master de Dirección Comercial y Marketing	20.000€+ 900€
	Master en Dirección de Operaciones	20.000€+ 900€
	Master en Dirección de Recursos Humanos	20.000€+ 900€
	Master en Dirección en Sistemas y Tecnologías de la Información	20.000€+ 900€
	Master en Dirección Financiera y Control	20.000€+ 900€
	Master en Asesoría Fiscal para Profesionales	20.000€+ 900€
Master en Dirección de Empresas Turísticas	26.000€+ 850€	

ESCUELA	CURSO O PROGRAMA	PRECIO
	Executive MBA	28.000€+ 900€
Escuela de alta dirección y administración	Mba internacional	20.500 Euros
	Mba Euro	22.500 Euros
	En marketing	11.800 Euros
	En recursos humanos	11.800 Euros
	En finanzas	11.800 Euros
	En asesoría jurídica y fiscal	11.800 Euros
Instituto De Estudios Bursátiles (Madrid)	Cursos de especialización	1.850 Euros
	MBA	12.000 Euros
Escuela de administración de empresas (Barcelona)	MBA full-time	11.820 Euros
	MBA internacional	12.800 Euros
	MBA part-time	5.600 Euros (1er curso)
	Executive MBA	7.500 Euros
	Mba on-line	3.385 Euros
	Master en dirección de marketing	4.450 Euros
	Master en dirección de comunicación	3.500 Euros
	Master en dirección de recursos humanos	3.600 Euros
	Master en dirección comercial y gestión de ventas	4.100 Euros
	Master en dirección y gestión financiera	4.200 Euros
Master en dirección contable y control de gestión	3.100 Euros	

ESCUELA	CURSO O PROGRAMA	PRECIO
University of Navarra	Global Executive MBA	79.500 Euros
Tecnológico de Monterrey	Maestría en Administración	15.000 Euros
Harvard Business School	MBA	50.000 Euros

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar que la relación precio es una clara ventaja competitiva con que cuenta el Ceuromex, ya que los precios de sus programas Master resultan ser muy económicos, tomando en cuenta el prestigio de la Politécnica y la calidad que se esta ofreciendo en sus programas.

En la siguiente tabla podemos observar el ranking de las principales Universidades e Instituciones de América latina que se dedican a la enseñanza en el área de negocios, donde se valoran el precio, el prestigio, acreditación internacional, número de créditos, acuerdos de intercambio.

CUADRO 24.
ESCUELAS DE NEGOCIO DE AMÉRICA LATINA/RANKING 2002

	Nombre de la escuela	% profesores jornada completa	Acuerdos de intercambio de alumnos	Acreditación internacional	Poder de marca regional (encuesta ejecutivos)	Coste MBA Full-Time en miles de Euros (Horas)
1.	TEC DE MONTERREY, CAMPUS MONTERREY (México)	64	Esade, San Diego, Indiana, Austin-Texas, UCLA, York, IE, Toronto, North Carolina	Aacsb, SACS	100	22.2 (768 hs)
2.	INCAE (Costa Rica)	92	IESE, Duke, Thunderbird, Vanderbilt, Minnesota	Aacsb, SACS	24	23,5 - 25,5 (832-936hs)
=	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (Chile)	65	Chicago, Kellogg, UCLA, Austin-Texas, New York, HEC Francia, Indiana	Aacsb	92	19,0 (642 hs)
4.	ITAM (México)	43	HEC Francia, Esade, UCLA, Chicago, New York, Warwick	Aacsb	-	24,5 (Exec. MBA) (847-968 hs)

	Nombre de la escuela	% profesores jornada completa	Acuerdos intercambio alumnos de de	Acreditación internacional	Poder de marca regional/ (encuesta ejecutivos)	Coste MBA Full-Time en miles de Euros (Horas)
5.	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ (Chile)	59	LBS, Babson, York, IE, Manchester, North Carolina	AMBA	32	20,9 (1.050 hs)
6.	UNIVERSIDAD DE CHILE - TULANE (Chile)	63	Tulane	AMBA, Aacsb	12	15 - 25 (Exec. MBA) (700-650 hs)
7.	UNIVERSIDAD DE SÃO PAULO (Brasil)	89	Vanderbilt, Illinois, Thunderbird	-	20	Gratuito (1.800 hs)
8.	UNIVERSIDAD DE CHILE - Dpto. Ing. Industrial (Chile)	46	Cornell, UCLA, Esade, Chicago, New York	-	8	7,2 - 22,6 (826 hs)
9.	IAE (Argentina)	68	UCLA, Austin-Texas, Wharton, LBS, Virginia	AMBA	4	22,0 (4.000 hs)
10.	IPADE (México)	69	Virginia, Duke, Tulane, LBS, HEC Francia, Columbia, Kellogg, IESE	-	8	30 (1.500 hs)
11.	COPPEAD - Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil)	71	Wharton, Thunderbird, IE, Manchester, Rotterdam	-	-	Gratuito (740 hs)
12.	TEC DE MONTERREY, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO Y AUSTIN-TEXAS (México)	72	HEC Francia, San Diego, Tulane, Thunderbird, Pepperdine	SACS, Aacsb	8	18 (630 hs)
13.	IESA (Venezuela)	30	North Carolina, Emory	-	-	11,9 (960 hs)
14.	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (Colombia)	38	Manchester, IE, Tulane	-	4	8,8 (757 hs)
15.	UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA	74	Duke, North Carolina, HEC	-	-	5,8

	Nombre de la escuela	% profesores jornada completa	Acuerdos intercambio alumnos de de	Acreditación internacional	Poder de marca regional (encuesta ejecutivos)	Coste MBA Full-Time en miles de Euros (Horas)
	(Argentina)		Francia, Rotterdam			(670 hs)
16	ESAN (Perú)	25	Cornell, UCLA, Austin Texas, North Carolina, Esade	-	-	19,9 (947 hs)
17	IBMEC EDUCACIONAL (Brasil)	23	ESC Normandie-Le Havre, Strasbourg	-	-	6,3 (414 hs)
18	FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Brasil)	37	-	-	-	8,8 (830 hs)
19	TEC DE MONTERREY, CAMPUS TOLUCA (México)	40	Austin-Texas, Indiana, Thunderbird, Tulane	SACS	-	24,1 - 28,9 (756 hs)
20	UNIVERSIDAD ANÁHUAC PONIENTE (México)	54	Texas Tech, U. of Geneva,	Aacsb, SACS	-	20,1 - 24,3 (805 hs)
21	BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO (Brasil)	4	Texas, Panamerican	-	4	19,4 (1.050 hs)
22	UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO (Chile)	25	-	-	-	16 (680 hs)
23	UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO (Chile)	88	Babson, Cincinnati, Virginia, George Mason	-	-	12,5 (230 hs)
24	Pontificia Universidad Católica -RIO (Brasil)	89	Loyola College, Notre Dame	-	-	7,5 (540 hs)
25	UNIVERSIDAD ORT (Uruguay)	30	Illinois, San Diego, Alberta, Essec	-	-	10,5 (940 hs)

Fuente: www.mastermas.com (consultado en sep-2003)

Como conclusión podemos decir que el precio de los programas de Maestría con que cuenta el CEUROMEX, son bastante competitivos, tomando en cuenta el prestigio de la Institución, la estancia en España, diversidad étnica y cultural de los Catedráticos y alumnos, los contenidos de los programas y la calidad de los servicios que ofrece la plataforma.

Mix de mercadotecnia.

La promoción de los servicios que ofrece el CEUROMEX se encuentra basado en el círculo de conocidos con que cuenta la organización, realizándose de forma personalizada por parte de los directivos, esporádicamente se acude a los eventos de promoción masivos en el caso de los servicios de formación.

2.8.9 SERVICIO POSVENTA

En el CEUROMEX se cuenta con un apartado especial dentro de la pagina Web dedicado a los exalumnos al igual que el GIO, lo cual indica que se esta dando un gran valor a la proyección que están teniendo los egresados del centro. Además de que por medio de la plataforma ARFO3 y la pagina Web del CEUROMEX se hace continuamente invitación a la toma de cursos, eventos culturales para continuar con su formación.

CAPÍTULO III
PLANTEAMIENTO DE LA
PROBLEMÁTICA DEL
CEUROMEX

3 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CEUROMEX

3.1 INFRAESTRUCTURA

El CEUROMEX es una organización que se ha distinguido por su alta implicación de una de las características principales de los nuevos modelos de negocio emergentes en México, que es la tendencia a la utilización de las tecnologías de la información como medio de negocio, reduciendo las inversiones en infraestructura, no obstante el CEUROMEX no cuenta con ninguna. Esto repercute dentro de la organización ya que la falta de un espacio específico para la atención de los clientes es necesaria, y de carecer de ella se crea una mala imagen que percibe claramente el cliente.

3.2 ECONÓMICO FINANCIERO

Los reportes económicos de los resultados no son muy alentadores sino todo lo contrario se han reportado pérdidas en lugar de ganancias dentro de la organización, esto crea una incertidumbre dentro de los inversores, siendo estos muy renuentes a invertir, como ya hemos visto en el análisis este negocio en México es de reciente implantación por lo cual se tiene que invertir para la creación de un mercado de clientes.

En la cuenta de resultados se tiene un déficit de 2,000.00 Euros erogado por la gestión de los dos años anteriores.

No se cuenta con capital de inversión (promoción, pago de salarios, infraestructura, etc.).

3.3 OPERACIONES

En este apartado observamos que las operaciones dentro del CEUROMEX no se encuentran bien definidas, esto responde a la falta de claridad y definición de los procesos y operaciones que se realizan además de no contar con personal específico al cual asignar responsabilidades.

3.4 RECURSOS HUMANOS

Al igual que la infraestructura resulta imprescindible el contar con personal dedicado a la promoción de los cursos, mismo que se carece dentro de la organización.

No se cuenta con personal que se encargue de la atención de clientes de forma regular o que le de seguimiento.

Falta de personal cualificado para la promoción con posibles clientes.

3.5 MARKETING

Una de las actividades críticas dentro del CEUROMEX es sin duda la promoción y comercialización de los servicios y productos que ofrece, actualmente dentro de esta área se pueden observar los siguientes problemas:

- ❖ No se preparan como se debiera las reuniones con empresarios.
- ❖ No se cuenta con el material preparado y actualizado para las reuniones.
- ❖ No se esta potenciando correctamente el contar con el respaldo de una institución internacional como lo es el GIO.
- ❖ No se cuenta con presencia en Internet.
- ❖ No se cuenta con la inversión correspondiente para organización de eventos masivos para la promoción de los cursos.
- ❖ No se están explotando correctamente el círculo de relaciones con que cuentan los integrantes del CEUROMEX.
- ❖ Apatía por parte de integrantes de la organización ante los malos resultados obtenidos hasta el momento.
- ❖ La administración del CEUROMEX no ha planteado los objetivos claros donde reflejen las metas a alcanzar y por ende las estrategias bien definidas a seguir donde marque eventos a asistir, la inversión que se puede realizar, en concreto las pautas a seguir.

3.6 SISTEMAS

El ciclo de vida de las tecnologías como bien se sabe es corto debido al turbulento entorno en de cambio constante, lo cual conlleva a ser muy cuidadoso en la elección de la tecnología a implementar, el evaluar profundamente entre las diferentes posibilidades que se nos presentan:

- ❖ Un primer punto de reflexión que podemos observar es contamos con los servicios adecuados en el caso del CEUROMEX la externalización que se cuenta con AT&T o sería factible el desarrollo de una solución a medida lo que implicaría una gran inversión.
- ❖ El segundo problema que se percibe es que no obstante que la utilización de las tecnologías como forma de reducir la inversión de infraestructura es necesario el contar con una sede donde poder realizar asesorías a alumnos para la resolución de incidencias.
- ❖ Otro problema que resalta es la falta de una línea telefónica dedicada a la organización, actualmente la falta de definición ocasiona la mala gestión del seguimiento de los clientes potenciales.
- ❖ Los contenidos de la página Web del CEUROMEX no son actualizados regularmente.
- ❖ Faltan contenidos dentro de la pagina (productos, servicios e información sobre la organización).

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE
REESTRUCTURACIÓN DEL
CEUROMEX

4 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL CEUROMEX IMPLICANDO LAS TIC'S COMO MEDIO DE SOLUCIÓN

4.1 VISIÓN

Crear un mercado en México para la comercialización de servicios de consultoría, e-learning y educación presencial a nivel posgrado.

4.2 VALORES

En el CEUROMEX se deberán de compartir los siguientes valores que se encuentran vinculados a la consecución de la Misión de la organización:

Responsabilidad: tener un sentido de responsabilidad hacia la institución en el cumplimiento de los objetivos y actividades que les fueran encomendadas o competan.

Honradez: ser honesto y digno de confianza.

Eficacia: presentar soluciones o productos que satisfagan las necesidades.

Eficiencia: tener habilidad de resolución de problemas respondiendo a la demanda.

Lealtad: defender los intereses de la organización.

Compromiso: este valor refiere al compromiso moral que se debe de sentir hacia la organización, es decir, sentirse implicado con la organización.

Servicio: contar con una actitud de servicio tanto con los clientes como con los compañeros.

4.3 MISIÓN

"Ser una organización de clase mundial cumpliendo con la rentabilidad, valores, ética y objetivos de la organización, formando directivos altamente cualificados y realizando investigaciones originales y adecuadas a las necesidades del cliente llevando al CEUROMEX a ser líder en México en el área de la educación y consultoría en México"

4.4 OBJETIVOS

Como forma de dar respuesta al cuestionamiento ¿donde queremos ir?, se han planteado diversos objetivos dentro de nuestra organización segmentados en

los siguientes tres niveles estratégicos: Corporativo, de Unidad de Negocio y Funcionales⁶.

4.4.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Aumentar el número de clientes del CEUROMEX de forma continua ganando cuota de mercado posesionándose en sus diferentes líneas de negocio, con lo cual lograr un incremento sostenido de la rentabilidad de la organización.

4.4.2 UNIDAD DE NEGOCIO

Mostrar los atributos de valor de los productos y servicios que nos permitan competir ofreciendo dentro del centro la formación de ejecutivos de alto nivel y realizando investigaciones y consultorías originales e innovadoras potenciando la vanguardia tecnológica y prestigio con que compiten nuestros servicios.

4.4.3 FUNCIONALES

- **INFRAESTRUCTURA**
 - Con motivo de poder brindar un buen servicio y atención a los clientes y clientes potenciales es necesario el contar una oficina donde poder dar atención.
 - Buscar y adecuar un inmueble para la atención de clientes en un área factible.
- **ECONÓMICO FINANCIERO**
 - Incentivar la inversión de los miembros corporativos del CEUROMEX.
 - Buscar en diversas instituciones medios de financiación.
- **OPERACIONES**
 - Analizar las operaciones dentro del CEUROMEX e identificar las actividades y procesos que se realizan.
 - Asignar responsabilidades a los miembros de la organización.
 - Crear cronograma con las actividades.
 - Crear un sistema de gestión y seguimiento de actividades.

⁶ *Apuntes de Curso Troncal: Dirección Estratégica; Fernando Chavarrí Dicenta. Módulo 1 Pág. 19.*

- **RECURSOS HUMANOS**

- Analizar los puestos clave que se necesitan para la contratación del personal indispensable.
- Incentivar la participación activa de los miembros del CEUROMEX.
- Reciclar las competencias con que cuentan los miembros parciales del CEUROMEX (integrantes dedicados solo en forma parcial al desarrollo de la organización)

- **MARKETING**

- Asistencia a eventos masivos de oferta de servicios educativos.
- Explotación de los círculos de conocidos como clientes potenciales.
- Creación de materiales para la promoción adecuados y actuales para las presentaciones (folletos, audiovisuales, trípticos, etc.)
- Analizar los productos y servicios con que se cuenta para su apoyo y comercialización o su eliminación.
- Diseñar un calendario con los eventos, congresos a asistir.

- **DIRECCIÓN**

- Asignación de cargos.
- Implicación de la TIC's en la gestión.
- Definición de áreas dentro de la organización.
- Seguimiento general de proyectos de comercialización y seguimiento de proyectos ya obtenidos así como clientes.

- **SISTEMAS**

Dada la suma importancia que tiene el presente apartado en el trabajo se abordara de una forma independiente y más a fondo en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V
PLAN DE SISTEMAS

5 PLAN DE SISTEMAS

Un plan de sistemas consiste en realizar un análisis de una organización, estudiar las soluciones y equipamientos que se encuentran ofertando actualmente en el mercado, con lo cual poder decidir cuales son las tecnologías que responden a las necesidades, hay que recordar que no necesariamente lo más caro o la vanguardia es lo óptimo por implanta dentro de una organización.

Dentro del presente TFM ya se realizo el análisis de la organización, posteriormente se presentarán dos escenarios posibles que se podrían abordar en la reestructuración del CEUROMEX, donde se desarrollaron los siguientes puntos:

- ➔ Selección de la Infraestructura
 - Equipo informático:
 - Servicio de hosting
 - Proveedor de ISP
 - Motores de búsqueda
 - Oficina
- ➔ Análisis de viabilidad y factibilidad
 - Mercado
 - Inversión
 - Retorno de la inversión
- ➔ Ciclo de vida y proceso de implantación.

A continuación este apartado se presenta el plan de sistemas que se planea para la organización, el cual se realizo en base a los resultados encontrados en el análisis del CEUROMEX.

5.1 PRIMER ESCENARIO

Crear una infraestructura informática en la cual soportar el negocio, abandonando la estrategia que se tenia de externalización de las tecnologías. Lo cual resulta inviable en una organización que se encuentra con una rentabilidad negativa que no le permite invertir, además que su actividad de negocio es la comercialización de un servicio que no se desarrolla dentro del centro, sino que es adquirido por un proveedor (GIO). En lo que refiere a la consultoría tampoco resulta trascendental el migrar a un sistema demasiado caro y complejo.

5.2 EL SEGUNDO ESCENARIO

Tras haber realizado un análisis de brechas se planteo realizar la reestructuración de la página Web del CEUROMEX, conservando el servicio de web hosting, lo cual **no implicaría una gran inversión** en tecnología, sino el sostenimiento de la misma que ya se posee, haciendo un énfasis en los contenidos y las facilidades y valores añadidos que se le pueden dar a los clientes. Con lo que se alcanzaría la rentabilidad que se desea, permitiendo invertir en el posicionamiento en los motores de búsqueda (ver anexo 3) que resulta más atractivo y a largo plazo de ser necesario la implantación de un sistema a medida propio. Sin embargo, la inversión en infraestructura que hasta el momento se ha eludido la podríamos acotar a la requisición mínima que se plantea a continuación:

5.2.1 EQUIPO INFORMÁTICO:

La adquisición de dos PC's con las siguientes características:

- ➔ Pentium IV a 2.8 GB
- ➔ 512 de memoria RAM
- ➔ Disco duro de 40 GB Mínimo.
- ➔ Grabador de discos Compactos RW
- ➔ Pantalla de cristal liquido de 14 pulgadas.
- ➔ Unidad de 3 ½
- ➔ Puestos USB 2

Un ordenador portátil para presentaciones fuera del centro, con las siguientes características:

- ➔ Pentium IV a 2.4 GB
- ➔ 256 de memoria RAM
- ➔ Disco duro de 20 GB Mínimo.
- ➔ Grabador de discos Compactos RW
- ➔ Unidad de 3 ½
- ➔ Puestos USB 2

Una impresora láser (blanco y negro), con las siguientes herramientas incluidas:

- ➔ Escáner
- ➔ Fotocopiadora
- ➔ Fax
- ➔ Tarjeta de red

Una impresora de inyección de tinta (a color), con las siguientes herramientas incluidas:

- Escáner
- Fotocopiadora
- Fax
- Tarjeta de red

5.2.2 SERVICIO DE HOSTING:

Mantener el servicio con AT&T implicaría los costes que se pueden observar en forma detallada dentro del siguiente cuadro, así mismo se pueden observar los servicios a los que se tendría derecho.

CUADRO 25.
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE WEB HOSTING

<p>Descripción:</p> <p>\$300 Mensuales. 50Mb de Disco Duro. 15 Cuentas de correo.</p> <p>Características del paquete:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instalación: 300 MN. Cargo de única vez *Renta Hosting: 300 MN Mensuales *Espacio en Disco: 50 MB En el directorio de su sitio de web *Transferencia de datos: 50 GB *Correo electrónico o eMail: 15 Cuentas <p>Servicios incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Servidor de Web/IS *Mantenimiento del sitio via FTP *MS Index Server *Directorio CGI *Soporte a extensiones del Front Page *Soporte a FLASH *Soporte de ODBC para accesos a ACCESS y SQL Server *Soporte a Active Server Pages (ASP) *Garantía de disponibilidad red y servidor del 99.6% *Soporte telefónico 7x24 *Respaldos (Base mensual incremental diario) *Reportes de operación del sitio *No esta soportada la instalación de componentes adicionales (ActiveX y Applets de Java)  <p style="font-size: small;"> Gobierno de España Ministerio de Educación y Ciencia Dirección General de Administración </p>

Fuente: *Elaboración propia*

5.2.3 SERVICIOS DE INTERNET

Contratar un ISP que nos proporcione dos servicios de banda ancha para la conexión de Internet de los equipos.

5.2.4 MOTORES DE BÚSQUEDA:

Otro punto que resulta trascendental es la preparación de la página para ser incluida dentro de los motores de búsqueda. Como bien sabemos, es necesario aparecer dentro de las primeras 10 opciones de búsqueda que arroja los principales motores, llámese Google, Yahoo, etc. El coste por la inclusión de la página en diversos motores de búsqueda oscila entre los \$1,000.00 y \$3,000.00

5.2.5 OFICINA:

Como se menciona dentro del análisis resulta imprescindible la pronta adquisición de sede para el centro, que cuente con los atributos de ser céntrica, para lo cual se tiene planteado no pagar una renta superior a \$12,000.00

5.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD

En este apartado analizaremos la viabilidad del proyecto de reestructuración de la página, como ya se menciona, analizando los siguientes indicadores:

- ➔ Mercado
- ➔ Inversión
- ➔ Retorno de la Inversión

5.3.1 MERCADO

El mercado mexicano como ya se comento en el análisis resulta ser muy prometedor, solo hace falta invertir tanto económicamente como en tiempo para lograr la captación de una masa crítica de clientes.

5.3.2 INVERSIÓN

Resulta viable la realización de este proyecto ya que la inversión necesaria para la realización no es muy elevada, como se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA 26.
COSTE DE INVERSIÓN PARA EL CEUROMEX
(SEIS MESES)

Concepto		Coste en Euros
2 PC's		2,400.00
1 ordenador portátil		1,800.00
Servicio de Hosting	Instalación	30.00
	Resta (6 meses)	180.00
Proveedor de ISP	Instalación	60.00
	Resta (6 meses)	228.00
Renta Oficina (6 meses)		7,200.00

Concepto	Coste en Euros
Rediseño de página Web	130.00
Sueldo responsable del Depto. (6 meses)	9000.00
Sueldo secretaria (6 meses)	3,600.00
Motores de Búsqueda)	300.00
Total	24,928.00

5.3.3 RETORNO DE LA INVERSIÓN

La estimación de rentabilidad mínima para tener el retorno de la inversión, que es de 24,928.00 Euros.

TABLA 27.
CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

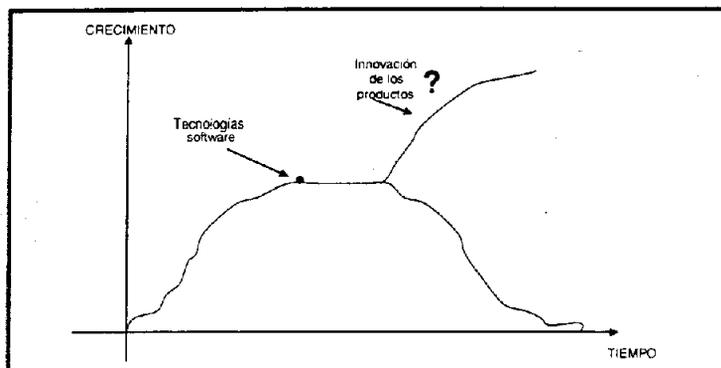
Concepto	Ganancia unitaria	Cantidad estimada	Ganancia acumulada
Alumno de master	8,000.00	10	8,000.00
Asesorías	150,000.00	1	18,000.00
Total			26,000.00

El calculo del mínimo requerido resulta muy aceptable tomando en cuenta que antes de la formación del centro, los integrantes trabajando por su cuenta, lograron captar en un año por concepto de asesorías una cantidad de alrededor de 80,000.00 Euros.

5.4 CICLO DE VIDA Y PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Como bien sabemos el ciclo de vida de las TIC's se encuentra en un constante cambio por lo cual es necesario estar actualizándose e innovando en esta área, una forma de poder realizar esto y estar a la vanguardia tecnológica, es el contratar los servicios de un proveedor, siendo esta una solución a bajo coste que permite a las empresas con un escasos recursos o emergentes integrar los sistemas informáticos dentro de su organización y posteriormente de ser requerido el implantar un sistema propio a medida lo cual implica una gran inversión.

CUADRO 28.
CICLO DE VIDA DE LAS TECNOLOGÍAS Y SOFTWARE



Fuente: en base a "Apuntes de Dirección Estratégica" Fernando Chavarrí Dicenta

Como podemos observar en el cuadro anterior el Software al igual que las tecnologías pasan por este ciclo de vida donde se necesita estar innovando constantemente.

Motivo por el cual se tomó la decisión de solo reestructurar la página Web ampliando los contenidos de forma que aporten valor sin necesidad de realizar una gran inversión que lo convertiría en algo inviable y como se comentó en cuanto esto sea posible se realizaría el salto siguiente con la innovación de un nuevo sistema propio a medida.

El mantenimiento del sitio Web será realizado por el mismo personal motivando la participación por incentivos otorgados acorde a las aportaciones. A continuación se presentan los principales contenidos que se observaron de interés para la organización:

- ❖ Información de los cursos que imparte el GIO en su forma presencial y on-line a nivel de curso o a nivel Master.
- ❖ Comercialización de la plataforma ARFO3 como solución de e-learning.
- ❖ Promoción de los servicios de consultoría.
- ❖ Venta de Libros e investigaciones realizadas por investigadores, profesores y consultores.
- ❖ Información corporativa.
- ❖ Información acerca de los proveedores.
- ❖ Realización de pagos por Internet.

❖ Anuncios sobre eventos especiales.

Todos los contenidos deben de ser actualizados continuamente, la página Web debe permitir la iteración de todos los miembros como forma de implicarlos interviniendo en la actualización y publicación de los contenidos.

En el anexo dos aparece la primera fase de la reestructuración de la página Web donde se muestra el primer panorama del nuevo sitio en Power Point, cabe mencionar que el proyecto se encuentra en marcha y como tal se encuentra sujeto a modificaciones. Por lo que solo se da una fecha tentativa de culminación de enero de 2004.

II CONCLUSIONES

II) CONCLUSIONES

P1 ¿Cómo se encuentra actualmente el entorno donde se desarrolla su actividad el CEUROMEX?

- ❖ El análisis de la situación actual del CEUROMEX se muestra desfavorable por sus malos resultados obtenidos hasta el momento en la parte interna, pero por lo que al sector se refiere resulta muy prometedora, al observar los valores intangibles que se logran percibir dentro de la organización.

P2 ¿Cuáles son las estrategias que se observan en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

- ❖ Las principales estrategias que se observan para la comercialización del e-learning por parte de las diversas universidades son:
 - ➔ Explotar al máximo el prestigio y reconocimiento de su institución, observándose una ventaja en las principales universidades extranjeras.
 - ➔ Utilizar su experiencia como mejores prácticas.
 - ➔ Competir por precio ante desventajas en el prestigio.
 - ➔ Invertir tiempo y recursos en la promoción de sus productos.
 - ➔ Realizar alianzas con otras universidades.
 - ➔ Acudir a eventos masivos.

P3 ¿Cómo son las políticas de precios con que se rigen las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

- ❖ El coste de los programas se encuentra correlacionado directamente al prestigio de la Institución, lo cual no siempre corresponde a la calidad y competitividad de los estudios.

P4 ¿Cuáles son las tecnologías de la información y comunicaciones que se emplean en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?

Es la utilización de plataformas de E-learning, vendiendo sus servicios a universidades con rezago tecnológico.

P5 ¿Cómo involucrar a las tecnologías de información y comunicaciones para crear un modelo de gestión que permita el e-commerce?

Utilizando las TIC's en el día a día, ofreciendo incentivos por su uso, analizando las actividades buscando en cuales resulta significativo su implementación y evidenciando sus bondades en la reducción de tiempos y costes y alcances de difusión.

Adicionalmente podemos marcar las siguientes conclusiones basados en los resultados.

- ❖ Se observa que el e-learning es un mercado emergente y altamente potencial en México, lo que resulta seductor para inversionistas ya que se encuentra en su etapa de implantación.
- ❖ Las tecnologías deben de responder a las necesidades de la empresa aportando valor añadido y diferenciador, pero nunca ahí que olvidar cual es la actividad de nuestro negocio, es decir, a que nos dedicamos y en base a eso implicar las tecnologías en la medida que sea necesaria.
- ❖ En México existe un gran rezago en lo que a la Sociedad de la Información se refiere.
- ❖ Existe una gran aceptación por parte de los empresarios latinoamericanos a la incorporación del e-learning dentro de sus organizaciones, como una herramienta con la cual poder conseguir:
 - ➔ Reducción de costos
 - ➔ Actualización de las competencias del personal.
 - ➔ Catalizador del cambio hacia una sociedad globalizada, cada vez más demandante del uso conocimientos de las TIC'S.

III) BIBLIOGRAFÍA

TESIS

- BONALES, VALENCIA JOEL; "Competitividad de las Empresas en Uruapan Michoacán, Exportadoras de Aguacate a Estados Unidos de América"

LIBROS

- "Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales: nuevos modelos para el siglo XXI"; Dr. Luis Arturo Rivas Tovar.
- Tovar, Luis (2001). "Análisis de la cadena del valor y Diagnóstico de la Maestría en Administración de Negocios". "Memorias de XVIII Congreso Nacional de Posgrado"
- Chavarri, Fernando (enero 2003) "*Apuntes de Curso Troncal: Dirección Estratégica. Módulo 1*"
- Tovar, Luis, Espejel, Antonio (2001). Teoría de la administración. México, Instituto Politécnico Nacional.
- Michael E. Porter, (1978) "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", Ed. CECSA
- Anuario estadístico del ANUIES 2000

REFERENCIAS WEB

- Rivas Tovar (sep-2003) "www.ceuromex.com.mx"
- Grupo Alternativo 2000 - 2005 (oct-2003)
<http://www.mexicoextremo.com.mx/noticias/e-learning1.php3>
- Tesnonexo (oct-2003)
http://www.elearningamericalatina.com/edicion/ultima/na_1.php
- Cisco (oct-2003) http://www.cisco.com/global/MX/ee/el/que_es.shtml

ARTÍCULOS

- Informática Milenium, S.A.de C.V. "e-Business en México" (oct-2003),
<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo64.htm>
- <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo83.htm>
(nov-2003)

- Rivas Tovar (27 y 28 de octubre 2003) "*XVII Congreso de posgrado*" conferencia sobre e-learning; Universidad Autónoma de Aguascalientes.

IV.- ANEXOS

IV.1. ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA

IV.2. ANEXO 2: REESTRUCTURACIÓN DE LA PÁGINA DEL CEUROMEX (PROYECTO EN PROCESO PRIMER BORRADOR)

IV.3. ANEXO 3 ARTÍCULO SOBRE MOTORES DE BÚSQUEDA

IV.4. ANEXO IV: TRAMITE DE APOSTILLAMIETO DE DOCUMENTOS.

IV) ANEXOS

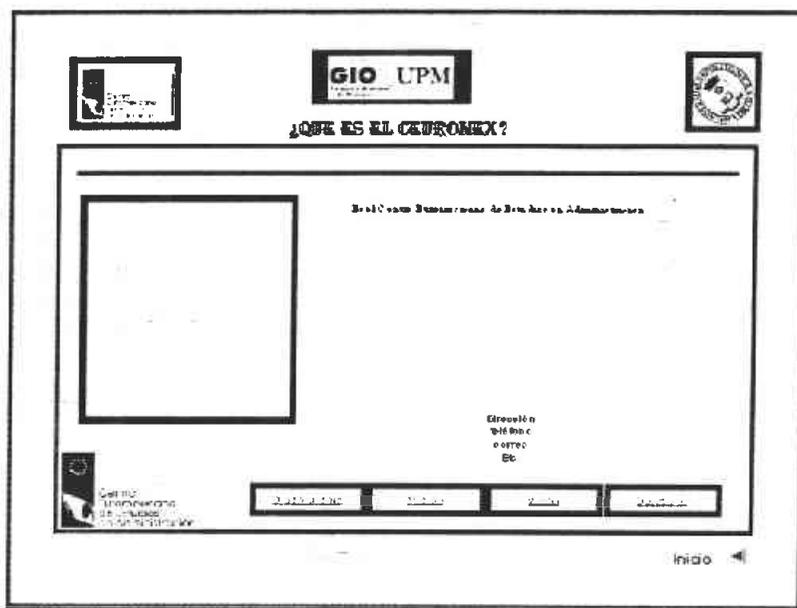
IV.1. ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA

CUADRO 29.
MATRIZ DE CONGRUENCIA

Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Estructura de la Tesis
"Reestructuración del CEUROMEX implicando las TIC's como medio de solución"	Realizar una análisis y diagnostico del Centro Euromexicano de Estudios en Administración (CEUROMEX) con el cual poder reestructurar y diseñar un sistema de gestión, difusión y promoción implicando las tecnologías de información y comunicaciones como medio de solución.	Realizar un análisis estratégico del entorno externo e interno del CEUROMEX	P1 ¿Cómo se encuentra actualmente el entorno donde se desarrolla su actividad el CEUROMEX?	Capítulo II
		Estudiar las estrategias, la política de precios y las tecnologías de información y comunicaciones de las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado	P2 ¿Cuáles son las estrategias que se observan en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?	Capítulo II
			P3 ¿Cómo son las políticas de precios con que se rigen las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?	Capítulo II
			P4 ¿Cuáles son las tecnologías de la información y comunicaciones que se emplean en las universidades norteamericanas, españolas y mexicanas que se dedican a la formación de posgrado on-line?	Capítulo II

		Propuesta de un nuevo modelo de gestión para el CEUROMEX que involucre las tecnologías de información y comunicaciones que permitan el e-commerce	P5 ¿Cómo involucrar a las tecnologías de información y comunicaciones para crear un modelo de gestión que permita el e-commerce?	Capítulo III, IV y V
--	--	---	--	----------------------

CUADRO 31.
PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 1

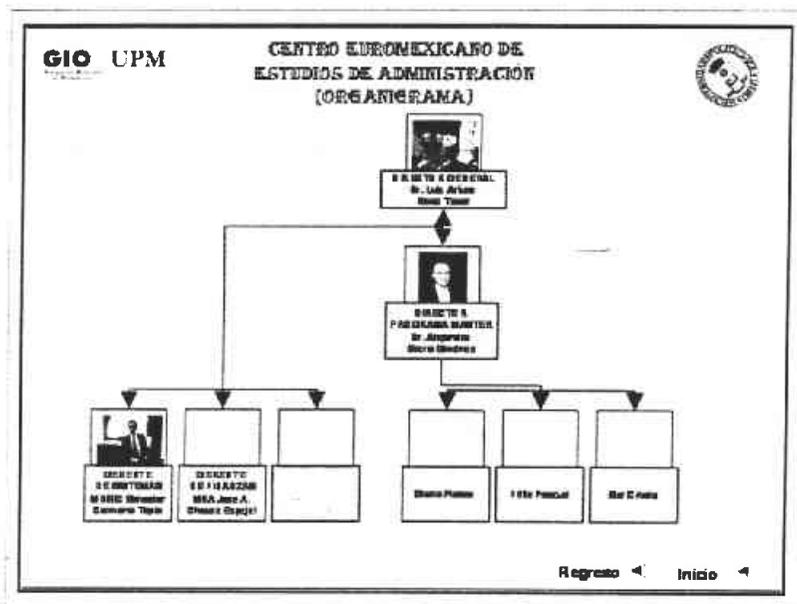


Fuente: elaboración propia

Contendrá una breve descripción de lo que es el CEUROMEX datos de contacto y solicitud de información y los vinculos a la información como es:

- Organigrama
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Colaboradores
- Información de contacto.
- Inicio

CUADRO 32.
PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 2
ORGANIGRAMA



Fuente: elaboración propia

Contiene el organigrama de la organización y vinculos con:

- Información de los integrantes y breve semblanza.
- Colaboradores
- Regreso a la pagina anterior
- Página de inicio.

CUADRO 33.
PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 3
INTEGRANTES DEL CEUROMEX

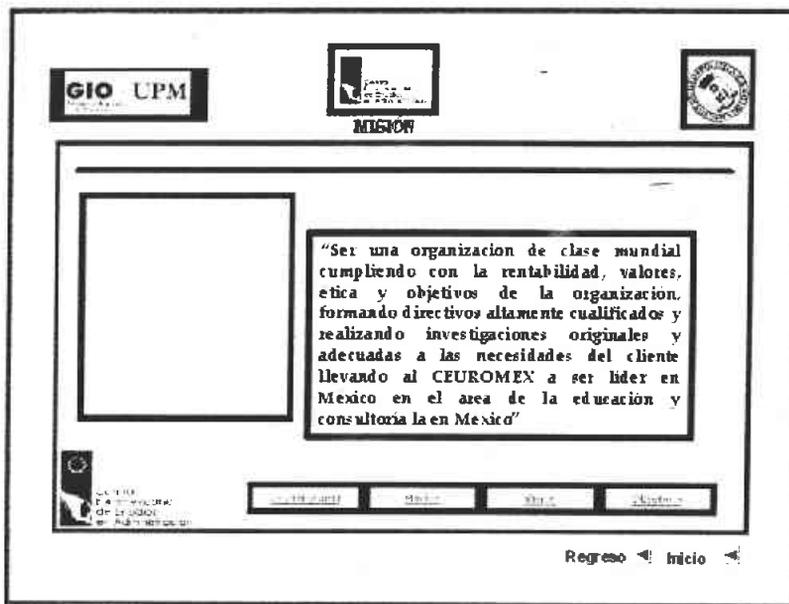
	Nombre: Alberto
	Apellidos: Giménez
	Puesto: Director Programa Master
	Teléfono:
	Móvil:
	Nacimiento: España
	E-mail: alberto.gimenez@upm.es
	
	
Regreso Inicio	

Fuente: elaboración propia

Contiene los datos de los integrantes del CEUROMEX así como una semblanza y vínculos con:

- Página de inicio
- Regreso a la página anterior

CUADRO 34.
PÁGINA INFORMACIÓN CORPORATIVA 3
MISIÓN

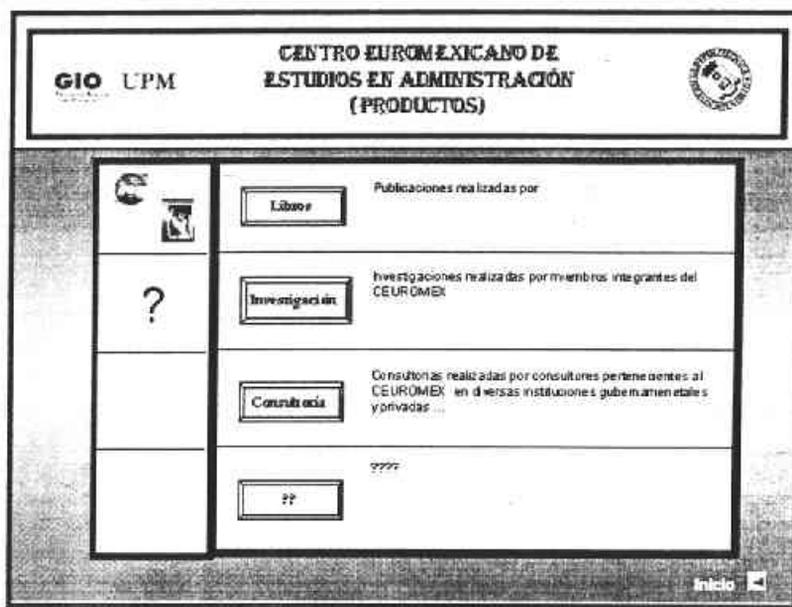


Fuente: elaboración propia

En esta página se muestra el formato para la presentación de la demás información corporativa como es en este caso la misión.

- Organigrama
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Colaboradores
- Inicio
- Regreso a pagina anterior

CUADRO 35.
PÁGINA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS 1



Fuente: elaboración propia

En esta página se presentan diversos productos puestos a la venta, conteniendo también vínculos con:

- Información sobre productos.
- Colaboradores
- Inicio

CUADRO 36.
PÁGINA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS 2
INFORMACIÓN LIBROS

	autor(es):	Luis A. San Román Tena
	Título:	Gestión Integral de Recursos Humanos
	Área:	Recursos Humanos
	Edición:	
	Precio:	€ 180,00
	Formato:	Solo en Impreso
	Tipo de Envío:	CÓRNO
<p>Resumen: El ...</p>		<p>Capitulado: ...</p>
 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LEÓN		Formato electrónico e impreso  
		Regreso ◀ Inicio ◀

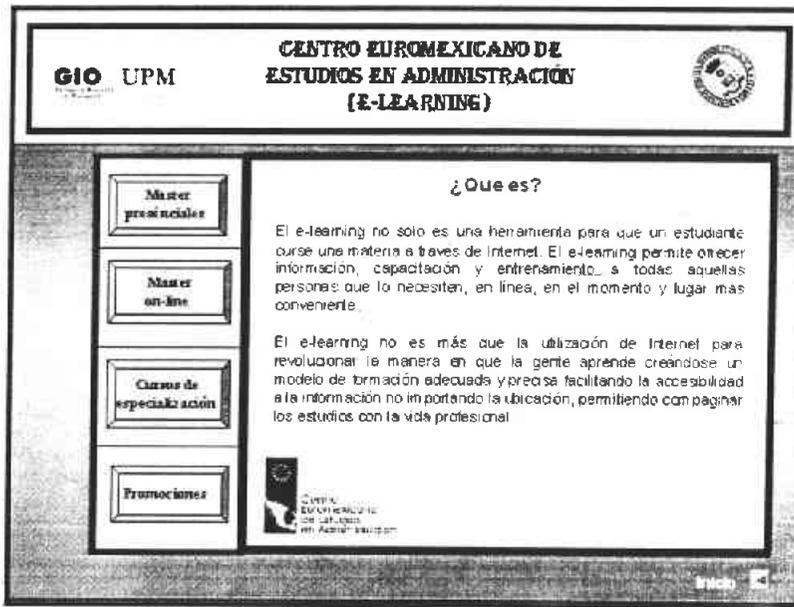
Fuente: elaboración propia

Contiene información sobre el autor, precio, presentación del libro, resumen escrito por el autor, capitulado del libro; vínculos con:

- Regreso a la página anterior
- Página de inicio

La presentación de los otros productos será de forma similar.

CUADRO 37.
PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING

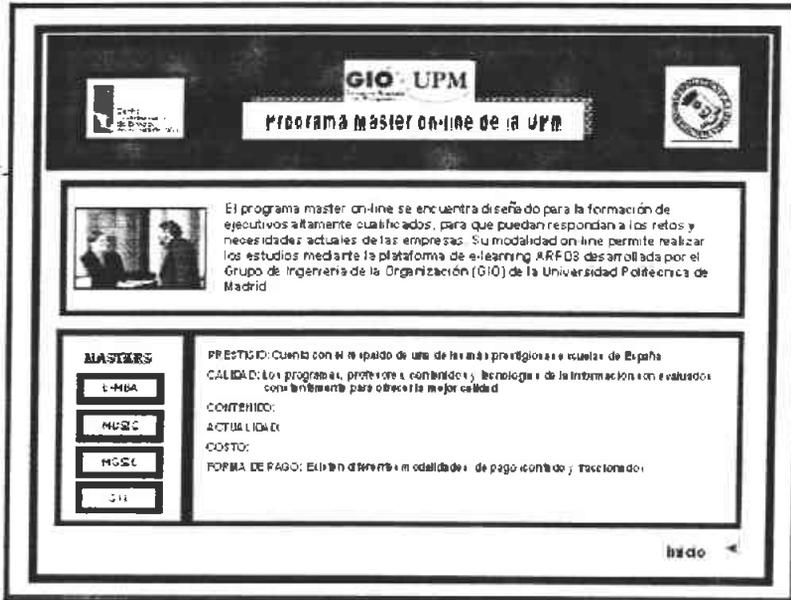


Fuente: elaboración propia

Nos da una pequeña explicación de lo que es el e-learning, además de contar con los siguientes vínculos:

- Master presencial
- Master on-line
- Cursos de Especialización
- Promociones
- Página de inicio

CUADRO 38.
PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING 2
PROGRAMA MASTER ON-LINE

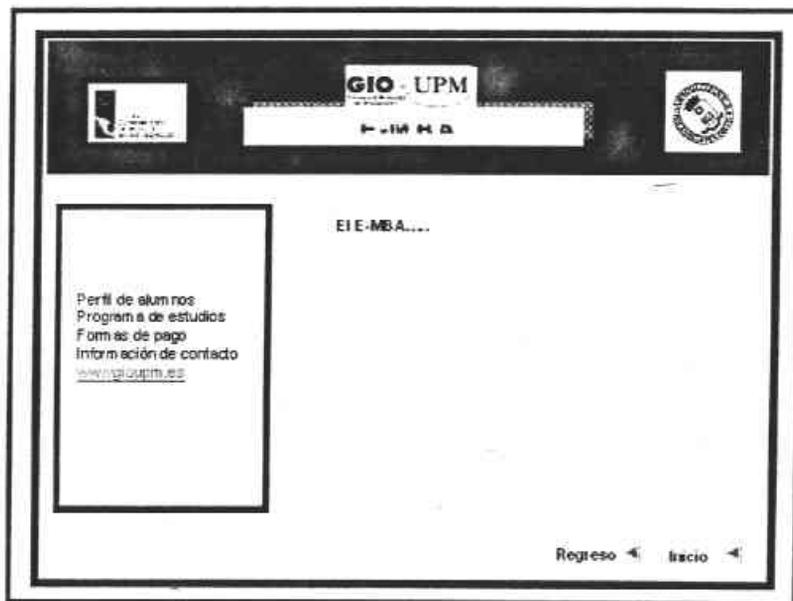


Fuente: elaboración propia

Presenta una pequeña introducción de lo que es el programa Master de la UPM Macando los principales intangibles con que cuenta los programas y vínculos a:

- E-MBA
- MDSIC
- MGSIE
- GTE
- Página de inicio
- Información corporativa
- Colaboradores

CUADRO 39.
PÁGINA INFORMACIÓN DE E-LEARNING 2
PROGRAMA E-MBA



Contiene presentación del master y vínculos a:

- Perfil de alumnos
- Programas de estudio
- Formas de pago
- Información de contacto
- Regreso a página anterior
- Página del GIO-UPM
- Página de inicio

Los demás programas presentan estos formatos, de igual forma el master presencial tiene estas presentaciones y los cursos de especialización.

La pagina referente a la venta de la plataforma de arfo se encuentra en diseño.

IV.3. ANEXO 3 ARTICULO SOBRE MOTORES DE BÚSQUEDA

Esta pregunta se la hacen con suma frecuencia muchos empresarios y ejecutivos al notar que su página Web no está recibiendo la cantidad de visitas que ellos esperaban en un principio cuando tomaron la decisión de tener presencia en Internet.

Si la gente no puede encontrar con relativa facilidad su Sitio Web, muy probablemente se debe a que Usted no contrató los servicios de un especialista en posicionamiento, por lo que la página no fue diseñada con la metodología adecuada.

Desafortunadamente, los negocios en general le han dado la espalda a la técnica más efectiva de marketing por Internet que es la promoción de productos y servicios vía posicionamiento en motores de búsqueda. La visibilidad, facilidad con la que el mercado puede localizar su oferta de bienes y servicios a través del Internet y por ende la generación de potenciales oportunidades de negocio, es una característica poco común entre las páginas Web que se han estado publicando en nuestro país y en general en América Latina.

Mientras que no exista un verdadero compromiso hacia los programas de mercadotecnia en Internet y las empresas continúen optando por desarrollar las "páginas sencillas" que sus directivos han decidido implementar, va a ser muy difícil, si no es que imposible, que el cliente o consumidor final pueda encontrar las páginas con la oferta de bienes y servicios que a todos ellos interesa, que para el caso pudieran ser los productos de su empresa.

Para que una página tenga visibilidad en Internet, es decir que se pueda localizar con relativa facilidad a través de los buscadores como Google y Yahoo!, con parámetros tan simples como "especialistas en consultoría fiscal", es imprescindible que la página Web sea diseñada cumpliendo las mejores prácticas en diseño Web.

Como en cualesquier otro campo, en el diseño Web es necesario especializarse y conocer la tecnología para poder crear un producto de calidad. El problema es que en estos momentos el mercado está inundado de ofertas de muy bajo perfil que han venido a confundir a empresarios y ejecutivos, quienes no tienen todavía la experiencia suficiente en tecnologías de Internet para poder identificar fácilmente cuál de las ofertas disponibles los ayudará realmente a promocionar su empresa y sus productos.

Si su negocio cuenta ya con una página Web y Usted necesita que su sitio pueda ser localizado a través de los motores de búsqueda, tiene la opción de contratar un servicio de posicionamiento para tal efecto. Sin embargo, debe tomar en cuenta que no siempre es posible posicionar una página Web que ha sido diseñada por agencias que tienen poca experiencia en esta materia.

Al intentar posicionar un Sitio Web, su proyecto puede caer dentro de alguno de los siguientes tres escenarios:

1. El posicionamiento es factible

Su página Web cumple con ciertos estándares de diseño que permitirán complementar el desarrollo del sitio y posicionarlo con éxito en motores de búsqueda.

2. Se requiere un rediseño parcial del sitio

El proyecto de posicionamiento de su página Web es factible pero se requiere un rediseño del sitio para poder posicionarlo eficazmente en motores de búsqueda.

3. Se requiere un rediseño total del sitio

Su página Web ha sido diseñada con una técnica que inhibe totalmente la visibilidad del sitio en motores de búsqueda o el contenido es muy pobre, y por tal razón la estrategia más recomendable es rediseñar el sitio en su totalidad.

De acuerdo a nuestra experiencia, 6 de cada 10 proyectos caen en este último grupo, en el que es necesario diseñar nuevamente el sitio, 3 de cada 10 sitios podrán ser posicionados a través de un rediseño parcial del mismo y sólo 1 de cada 10 llega a cumplir las características mínimas requeridas para posicionarlo sin que sea necesario un rediseño.

La promoción de bienes y servicios en Internet a través de posicionamiento en motores de búsqueda es una de las técnicas más efectivas para aumentar el tráfico del sitio, crear interés y generar nuevas oportunidades de negocio.

¡Diseñe una buena página Web y sienta el placer de ver su oferta de productos y servicios listada dentro de la primera página de resultados!9

⁹ <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo83.htm> (nov-2003)

IV.4. ANEXO IV: TRAMITE DE APOSTILLAMIENTO DE DOCUMENTOS.**CUADRO 40.
TRAMITE DE APOSTILLAMIENTO DE DOCUMENTOS**

Nota importante: en el caso de las universidades autónomas deberán realizar el siguiente trámite previo, antes de ir a gobernación

SÉCRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Legalización y apostillamiento de documentos públicos estatales
Secretaría de Educación Pública.

Dirección General de Educación Superior .
San Fernando # 1 Col. Toriello Guerra.
Delegación Tlalpan.
Enfrente de la Zona de Hospitales

AUTENTIFICACIÓN DE FIRMAS:

Trámite que se realiza para que los documentos firmados por funcionarios mexicanos

La SEP legaliza firmas de funcionarios FEDERALES ó de las Entidades Federativas a quienes las leyes o reglamentos facultan para hacer constar la legitimidad de documentos.

Se deben llevar los documentos originales que se validaran.

REQUISITOS:

- ❖ Comprar formato 5 del SAT en cualquier papelería (se compra por triplicado) por cada trámite.
- ❖ Llenar el formato con sus datos (no olvide su CURP) y anotar en los campos correspondientes.
- ❖ Las siglas de la secretaría: SEP
- ❖ El nombre de la Secretaría: SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.
- ❖ El concepto: SERVICIOS DE EDUCACIÓN (LEGALIZACIÓN DE FIRMAS DE (# DE DOCUMENTOS A VALIDAR) DE CERTIFICADO (S) Y (# DE DOCUMENTOS A VALIDAR) DE TITULO (S)
- ❖ La clave : 400083
- ❖ La cantidad a pagar: \$ 291.00 (Doscientos Noventa y Un Pesos 00/100 M. N.) por cada documento (vigencia actual en el 2003)
- ❖ Se pueden pagar por todos los documentos en un mismo formato.

- ❖ Pagar en cualquier banco.
- ❖ Presentar los documentos en original donde aparezca la firma que se va a legalizar junto con el formato SAT 5 pagado y su duplicado.
- ❖ Recoger el documento **EL MISMO DIA DESPUÉS DE HABER PAGADO EN EL BANCO**, presentando identificación oficial y el contra recibo anotando en el reverso los datos que se señalan a continuación: NOMBRE, TELEFONO, DIRECCIÓN FECHA Y FIRMA.

Nota importante: en necesario validar firmas ante la sep, en el caso de universidades incorporadas, por lo que deberán realizar el siguiente trámite previo, antes de ir a gobernación y después de validar ante la dirección general de educación superior (solo las universidades que lo requieran)

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Legalización y apostillamiento de documentos públicos estatales
Secretaría de Educación Pública.

Dirección General de Asuntos Jurídicos.
Donceles # 100 Mezanine Col. Centro
Delegación Cuauhtémoc.

A un costado del Palacio nacional y a espaldas de la Catedral

AUTENTIFICACIÓN DE FIRMAS:

Trámite que se realiza para que los documentos firmados por funcionarios mexicanos

La SEP legaliza firmas de funcionarios FEDERALES ó de las Entidades Federativas a quienes las leyes o reglamentos faculten para hacer constar la legitimidad de documentos.

Se deben llevar los documentos originales que se validaran y dos copias fotostáticas de cada documento, con la respectiva certificación que se realizó en la Dirección General de Educación Superior.

REQUISITOS:

- ❖ Comprar formato 5 del SAT en cualquier papelería (se compra por triplicado) por cada trámite.
- ❖ Llenar el formato con sus datos (no olvide su CURP) y anotar en los campos correspondientes.
- ❖ Las siglas de la secretaría : SEP
- ❖ El nombre de la sección responsabilizada de validarlos documentos: DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.
- ❖ El concepto: AUTENTIFICACIÓN DE FIRMAS
- ❖ La clave : 400083

- ❖ La cantidad a pagar : \$ 90.00 (Noventa Pesos 00/100 M. N.) por cada documento (vigencia actual en el 2003)
- ❖ Se pueden pagar por todos los documentos en un mismo formato.
- ❖ Pagar en cualquier banco.
- ❖ Presentar los documentos en original donde aparezca la firma que se va a legalizar junto con el formato SAT 5 pagado y su duplicado.
- ❖ Recoger el documento EL MISMO DIA DESPUÉS DE HABER PAGADO EN EL BANCO, presentando identificación oficial y el contra recibo anotando en el reverso los datos que se señalan a continuación: NOMBRE, TELÉFONO, DIRECCIÓN FECHA Y FIRMA.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

LEGALIZACIÓN Y APOSTILLAMIENTO DE DOCUMENTOS PÚBLICOS ESTATALES

Secretaría de Gobernación.

Unidad de Gobierno

Dirección de Coordinación Política con los Poderes de la Unión

Subdirección de Formalización y Control.

Río Amazonas # 62 Col. Cuauhtémoc.

Tel.- Conmutador 50-93-32-00

Ext. 35069, 35032 y 35071

Acudir a la Oficina de Legalizaciones

Horario de Atención

Una vez que ya se hayan realizado los trámites anteriores, entonces acudir a la Secretaría de Gobernación a realizar el trámite de apostillamiento de documentos.

HORARIOS

DE LUNES A VIERNES

Para ENTREGAR DOCUMENTOS :

DE 9.00 a.m. a 13hrs.

Para RECOGER DOCUMENTOS :

DE 9.00 a.m. a 15hrs.

Por ningún motivo se realizarán trámites fuera de ese horario, solicitarlo y efectuar pago de los derechos correspondientes. De ventanilla

DURACIÓN DEL TRÁMITE

Un día hábil

I.- LEGALIZACIÓN:

Trámite que se realiza para que los documentos firmados por funcionarios mexicanos tengan validez legal en PAISES QUE NO ESTAN ADHERIDOS A LA CONVENCION DE LA HAYA (ver listado)

La SEGOB legaliza firmas de funcionarios FEDERALES ó de las Entidades Federativas a quienes las leyes o reglamentos faculten para hacer constar la legitimidad de documentos.

Los documentos provenientes de las Entidades Federativas deben ser previamente legalizados por las autoridades de estas.

Ejemplo: Una cata de Nacimiento debe ser legalizada previamente por el Gobierno del Estado donde se emitió.

REQUISITOS:

Comprar formato 5 del SAT en cualquier papelería (se compra por triplicado) por cada trámite.

Llenar el formato con sus datos (no olvide su CURP) y anotar en los campos correspondientes.

Las siglas de la secretaría : SG

El nombre de la Secretaría de Gobernación.

El concepto: LEGALIZACIÓN DE (anotar el # de documentos)

La clave : 4000115

La cantidad a pagar : \$291.00 (Doscientos Noventa y Un Pesos 00/100 M. N.) por cada documento (vigente hasta el 30 de Junio del 2003)

Se pueden pagar por todos los documentos en un mismo formato.

Pagar en cualquier banco.

Presentar los documentos en original donde aparezca la firma que se va a legalizar junto con el formato SAT 5 pagado y su duplicado.

Recoger el documento AL DIA HABIL SIGUIENTE, presentando identificación oficial y el contra recibo anotando en el reverso los datos que se señalan a continuación: NOMBRE, TELÉFONO, DIRECCIÓN FECHA Y FIRMA.

II.- APOSTILLAMIENTO:

Trámite que se realiza para que los documentos firmados por funcionarios mexicanos tengan validez legal en PAÍSES QUE NO ESTÁN ADHERIDOS A LA CONVENCIÓN DE LA HAYA (ver listado)

La SEGOB legaliza firmas de funcionarios FEDERALES ó de las Entidades Federativas a quienes las leyes o reglamentos facultan para hacer constar la legitimidad de documentos.

Los documentos provenientes de las Entidades Federativas deben ser previamente legalizados por las autoridades de estas.

Ejemplo: Un documento firmado por un notario de una Entidad Federativa debe de ser apostillado por el Gobierno de esa Entidad.

REQUISITOS:

Comprar formato 5 del SAT en cualquier papelería (se compra por triplicado) por cada trámite.

Llenar el formato con sus datos (no olvide su CURP) y anotar en los campos correspondientes.

Las siglas de la secretaría : SG

El nombre de la Secretaría de Gobernación.

El concepto: APOSTILLA DE (anotar el # de documentos)

La clave : 4000110

La cantidad a pagar: \$425.00 (Cuatrocientos Veinticinco Pesos 00/100 M. N.) por cada documento (vigente hasta el 30 de Junio del 2003)

Se pueden pagar por todos los documentos en un mismo formato.

Pagar en cualquier banco.

Presentar los documentos en original donde aparezca la firma que se va a legalizar junto con el formato SAT 5 pagado y su duplicado.

Recoger el documento AL DIA HÁBIL SIGUIENTE, presentando identificación oficial y el contra recibo anotando en el reverso los datos que se señalan a continuación: NOMBRE, TELÉFONO, DIRECCIÓN FECHA Y FIRMA.

Legalización de Documentos

Países que tienen suscrito el convenio en La Haya que suprime el requisito de legalización para el trámite de apostilla

Alemania	Finlandia	Panamá
Andorra	Francia	Portugal (Angola y Mozambique)
Antigua y Barbuda	Grecia	Inglaterra o Reino de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte (Anguilla, Bermuda, Islas Caiman, Gibraltar, Guernsey, Jersey, Isla Del Hombre, Islas Vírgenes, Santa Elena, Islas Sandwich Y Georgia, Turcos Y Caicos, Islas Malvinas, Montserrat, Territorio Antártico Británico)
Antigua República Yugoslava de Macedonia	Hungría	República Popular Checa
Argentina	Islas Marshall	Rumania
Armenia	Irlanda	Samoa
Australia	Israel	San Cristóbal y Nevis
Austria	Italia	San Marino
Bahamas	Kasajstan	Saychelles
Barbados	Japón	Sudáfrica
Bélgica	Lesotho	Suecia
Belice	Letonia	Surinam
Belarus	Liberia	Suiza
Bosnia y Herzegovina	Liechtenstein	Swazilandia
Botswana	Lituania	Tonga
Brunei Darussalam	Luxemburgo	Turquía
Colombia	Malawi	Trinidad y Tobago
Croacia	Malta	Venezuela
Chipre	Mauricio	Yugoslavia
El Salvador	México	
Eslovenia	Namibia	
España	Nieu	
Estados Unidos (incluye Puerto Rico)	Noruega	
Estonia	Países Bajos (Holanda, Curazao y Aruba)	
Federación rusa		
Fidji		

Fuente: [www. \(sep-2003\)](http://www.sep-2003)