

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**LA VERDAD NOS
HARÁ LIBRES**

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MÉXICO**

**“LOS CAPITALES FAMILIARES EN EL
NEGOCIO DE LA EDUCACIÓN”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

LUIS ENRIQUE VALDES LOPEZ

Directora: Mtra. Lourdes Linares Castro
Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Mtro. Carlos Sedano Martínez

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo fue posible solo con la ayuda y motivación de diferentes personajes presentes en mi vida, mis hijos que son el motor que mueve la maquinaria del éxito de cualquier padre, la madre de mis hijos y por supuesto a mi nieto que es la causa de mis inquietudes y ambiciones

Mis hermanas, por su apoyo en esta nueva etapa de mi vida.

Mis amigos y personas cercanas que han colaborado directa o indirectamente en el presente trabajo

A mi directora de tesis y revisores que con su paciencia me encaminaron al final.

A mi madre que desde otra dimensión está siempre presente

A todas las personas de la Ibero que de una u otra forma facilitaron la labor de titulación

A la vida y a Dios

CASO

**LOS CAPITALES FAMILIARES EN EL
NEGOCIO DE LA EDUCACIÓN**

INDICE

1) INTRODUCCIÓN	3
a) Objetivos del caso	
b) Metodología	
c) Personajes e instituciones	
d) ¿Cómo surge?	
e) Desarrollo de la empresa	
2) LA EMPRESA	5
a) Organigrama	
b) La Organización	
c) La Competencia	
d) Oferta y demanda Educativa	
e) Zonas de cobertura y Mercado meta	
3) ENTORNO	7
a) México al exterior	
4) CUERPO DEL CASO	8
a) La administración antes y después	
b) Plan de negocio y Estratégico (improvisado)	
c) Competencia	
d) Ubicación y perfil de clientes	
e) Capacidad de la organización	
f) Competencia con las Universidades Grandes	
5) UNA DECISIÓN DIFÍCIL “CIERRE”	14
ANEXOS.....	15
6) SUSTENTO ACADÉMICO	22
a) Profesionalización de la empresa familiar	
b) La sucesión en la empresa familiar	
c) Unidades de negocio	
7) SOLUCIÓN.....	25
a) Hechos	
b) Análisis de los hechos	
c) Problema	
d) Propuesta de solución	
8) BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	35

1.- INTRODUCCIÓN

a) Objetivos del caso:

General.- Organizar a WI, con el fin de hacerla competitiva mediante la profesionalización y mejoramiento de la organización

Específico.- Asegurar la permanencia mediante la definición de la sucesión y el saneamiento financiero generando unidades de negocio

b) Metodología. Se propone primeramente aplicar un método de razonamiento para persuadir a los socios de la importancia de los cambios, posteriormente un estudio de mercado que ubique donde se encuentra la posición de WI y cuál es la satisfacción del cliente y finalmente solicitar la ayuda de un consultor experto en las áreas de oportunidad para lograr los cambios estratégicos necesarios

c) Personajes e instituciones.- (Por orden de aparición)

- 1.- IE, director financiero y administrador, LUIS ENRIQUE VALDES.
- 2.- GRADUADO 1 Personaje con problemas de aprendizaje.
- 3.- GRADUADO 2 Personaje sin formación ni interés en el negocio.
- 4.- ELLA.- Socia mayoritaria (66.67 % del capital).
- 5.- EL.- Socio menor (33.33% del capital).
- 6.- LFA.- Administrador inicial.
- 7.- MM.- Nueva pareja sentimental de él.
- 8.- W o WI, Westhill Institute, S.C., tanto universidad como Instituto (K a HS).

d) ¿Cómo surge?

Era el 7 de octubre de 2014, el día que se dio el eclipse de luna, ese que se difundió con mucho entusiasmo, por las dimensiones con las que se vería la Luna.

Quizá esa fue la razón que detonó la decisión del IE, para tomar el asunto que le preocupaba ya hacía muchos meses. Una de las razones por las cuales no ponía fin a esa situación, sin duda era el nivel de vida que le había dado este trabajo.

Sin embargo ahora sus hijos ya han crecido y continuar representa un conflicto de intereses emocionales, profesionales, económicos, de responsabilidad, honor y cualquier otro conflicto que desafortunadamente se genera.

La empresa que dirige por casi 20 años, cada vez se ve inmersa en una situación de falta de competencia y oferta de un servicio adecuado que represente un atractivo para sus clientes.

Es imperativo proponer de manera definitiva, los cambios necesarios que permitan re-direccionar la situación cada vez más crítica de la empresa.

Replantear la misión y diseñar un plan estratégico, para recuperar la posición en su mercado, que ya en el pasado tuvo. Para fines prácticos IE dejó un mensaje solicitando al socio mayoritario (EL), subdirector general, ser recibido el día siguiente en el horario que le asignen.

Llega a casa después de conducir por cerca de una hora, hacia el norte de ciudad desde el poniente de la misma.

e) Desarrollo de la Empresa

El origen de la empresa (W) se da cuando se presenta una necesidad, solo que en este caso la necesidad es un poco diferente. Se presenta la imposibilidad de graduar a un familiar en el nivel de high school, en un colegio con sistema americano que es el tipo de educación que hasta el momento había recibido, junto con esta persona también otro familiar (hermano), es decir dos personas en total.

El colegio en el que hasta ese momento habían asistido nuestros personajes, no se podía comprometer a graduarlos, debido a que no contaban con las capacidades necesarias para esto, ante lo cual y la premura de continuar con su educación, se vieron en la necesidad de pensar (los tutores) en lograr este objetivo desde sus posibilidades y con una amplia visión de negocio. Se plantea la posibilidad de iniciar un negocio en el giro de la educación. Considerando además que en la ciudad de México, no existía más que una oferta de este servicio. A la brevedad se inicia el anteproyecto de una institución de educación con las características deseadas (planes de estudio acreditados por las autoridades educativas de los Estados Unidos de América). (Escuela Americana en México).

Las opciones de educación con reconocimiento en Estados Unidos, hasta el año 1992, se anotan en la tabla 1.

EN LA CIUDAD DE MEXICO	EN EL PAIS
American School Foundation, A.C.	Colegio Americano de Puebla, A.C.
	Colegio Americano de Monterrey, A.C.
	Colegio Americano de Puerto Vallarta, A.C.
	Colegio Americano de Pachuca, A.C.

	Colegio Americano de Saltillo, A.C.
	Colegio Americano de Torreón, A.C.
	Colegio Americano de Cancún, A.C.

Tabla 1.- Oferta educativa de colegios Americanos

Todos los colegios hasta ese momento eran fundaciones, con apoyo económico de las empresas transnacionales americanas y del propio gobierno de los Estados Unidos de América.

La gran novedad por parte de los fundadores de W, es pretender ser el único colegio americano con inversión 100% privada y mexicana. La razón social y comercial totalmente diferente a lo existente hasta el momento.

El plan es ubicar a W en una zona privilegiada de la ciudad de México, que permita ofrecer este servicio a un mercado meta compuesto de clase media alta a clase alta y privilegiada, a diferencia de las zonas en las que están ubicadas las otras opciones, no solo en la ciudad de México, sino del resto del país.

La inversión procede principalmente de las reservas de ELLA y en menor parte de EL, por tal motivo las decisiones se generan principalmente de ELLA.

La inversión inicial total, “nadie la sabe”, por el motivo de que se lograron apoyos económicos de diferentes fuentes.

2.- LA EMPRESA

La organización se encuentra estructurada bajo una Dirección General totalmente vertical, en la cual ELLA es la autoridad máxima.

La empresa es una institución educativa que inicia sus actividades en las Lomas de Chapultepec y posteriormente busca ampliar su mercado hacia el poniente de la ciudad en una de las zonas de mayor plusvalía de esta ciudad.

Esta institución fue en sus inicios una escuela americana, de Kinder a High School, se plantea como una de las dos opciones de su tipo en la Ciudad de México y una de las ocho en todo el país.

De sus “competidores”, el de la ciudad de México, tiene en el mercado cerca de 50 años y de su competencia en el resto del país la más antigua tiene 40 años y la más joven tiene 38 años.

a) Organigrama (ANEXO 1)

La institución que nos ocupa se funda en el año 1992. La inversión proviene de los socios que son dos, mas sin embargo el acta constitutiva se elabora considerando

a la socia (Ella), el socio (El) y un familiar de ella (Tercero), la decisión de tres socios es de ella, con el objetivo de predominar en las juntas de consejo y en caso necesario las votaciones se inclinarían a su favor, tomando en cuenta que el tercero es hermano de Ella.

El organigrama oficial, no es sencillo de entender debido a la falta de funcionalidad, pero fue diseñado por Ella y por lo tanto no era criticable. En ese sentido las autoridades americanas sugerían obligadamente que la institución fuese dirigida por el head master, cosa que a la fecha no sucede por decisión de ella, con los riesgos consecuentes, Ella se coloca como la dirección general, y por decisión financiera coloca a Él como, subdirector general, contraviniendo las recomendaciones de las autoridades americanas; coloca hasta el tercer grado de jerarquía a la autoridad americana (head master), en seguida y como lo define la reglamentación coloca al consultor académico (Conselour), a este mismo nivel coloca al director técnico registrado en SEP; con un poco de menos jerarquía ubica a la dirección financiera y más abajo a los directores del programa americano, bajo la línea de mando del head master y finalmente en el área americana a la dirección de educación física, también determinado por la reglamentación americana y hasta el final el departamento de recursos humanos, sistemas y servicios generales.

Es complicado mezclar dos mandos, aunque la normatividad marca que el organigrama debe de ser elaborado por la autoridad americana, pero Ella siempre se ha reusado a aceptar tal condición, en base a que el capital es de Ella, hasta ahora no ha representado un riesgo que ponga en peligro las acreditaciones, sin embargo es un riesgo latente.

b) La organización

Se trata de una organización totalmente vertical, donde todas las decisiones (desde las más elementales hasta las de crecimiento y desarrollo; son tomadas de forma unilateral desde la dirección general (Ella) y sin una estrategia bien definida. Hasta el momento se ha reusado a la estructura recomendada por las autoridades americanas, asunto que afortunadamente no ha generado grandes problemas, aunque cada que se presenta la supervisión americana Ella no se presenta en el campus para evitar problemas. Es una organización que en la realidad funciona bajo la dirección de Ella, pero ante las autoridades americanas la máxima autoridad es el head master, situación que es evidente que no funciona así pero los americanos no ponen mucha atención en esto siempre y cuando cumplan con los requisitos educativos establecidos.

c) La competencia

Para su principal “competidor” (ASF), W no representa una competencia real, a tal grado que le apoyan con recursos humanos que se han formado con ellos; es decir, personal directivo y académico fluye de una institución a otra, para después regresar, (¿espionaje?). Además el gobierno de USA, considera saludable, contar con una segunda opción de este tipo de escuelas, y concede los permisos y el apoyo suficiente a tal grado que incluye a W, dentro del padrón de escuelas que ofrecen este servicio a los expatriados estadounidenses o de otras nacionalidades, pertenecientes a las empresas transnacionales, de embajadas y de consulados.

d) Oferta y demanda educativa

En el año mencionado (1992) se tiene en propiedad un inmueble que antes ya había sido escuela (Lomas de Chapultepec), el cual se ve como la mejor opción para este negocio, porque además se encuentra muy cerca del radio de acción de los socios, este inmueble es adquirido con las consecuencias de no contar con el uso de suelo, sin embargo se plantean el reto de iniciarlo. Finalmente se logra el permiso de apertura, para lo cual no se contaba con el aforo suficiente para trabajar, sin embargo se apertura.

e) Zona de cobertura y Mercado meta

El mercado meta es nivel socioeconómico medio alto y alto, que se ubique en el área de Lomas de Chapultepec, Bosques de las Lomas, La herradura, Huixquilucan, Santa Fe, Vistahermosa y todos aquellos que pudieran tener problemas similares a los que dieron origen a este negocio, siempre que cuenten con el soporte económico probado.

Se inicia con 40 estudiantes y con el descontento de los vecinos de la colonia. Al cabo de unos días la junta de vecinos logra la suspensión de actividades y se inicia la guerra fría, la cual termina con la aceptación de la apertura de la institución y con el compromiso de que al cabo de cinco años la institución buscará otro predio donde mudar sus actividades, dentro de la propuesta se presentó la posibilidad de adquirir un predio en la zona escolar de santa fe (precio preferencial), con la sola intención de abandonar las lomas en un tiempo corto (ANEXO 2).

3.- ENTORNO

Para estas fechas 1995 y después de la devaluación de 1994, se da la llegada de capitales extranjeros a México, provocado por la misma devaluación y las políticas de inversión que México ofrece a los capitales extranjeros, la llegada de estos capitales trae consigo la llegada de un número importante de empleados de las empresas transnacionales (expatriados) los que llegan con familia completa y por

tanto requieren de un lugar donde sus hijos puedan continuar sus estudios, con programa de estudios americano.

a) México al exterior

En esa época el ASF, no se encuentra con la capacidad de dar servicio a toda su demanda y es donde sin llegar a un convenio, y solo por ser una escuela americana, W representa la solución a esta problemática. El ASF ve a W como el aliado estratégico.

Este aumento de la demanda permitió a W, solicitar la acreditación por diez años, solicitud que le fue concedida por que contaba con la infraestructura y planta docente capacitada (80 % extranjera nativos americanos, requisito de acreditación).

En el año 2000 después de la crisis económica de 1999, se da una nueva llegada de capital extranjero atraída por el cambio en la paridad peso-dólar, lo que hace más atractivo invertir en México y por lo tanto se da un nueva llegada de capitales extranjeros en México y la demanda vuelve a incrementarse, motivo por el cual el IE le dice a su jefe (EI), que ya no hay espacio para más estudiantes, Él le responde, el problema de no saber dónde meter más estudiantes es mi trabajo yo te los resuelvo, ante tal respuesta la matricula siguió en crecimiento. Para fortuna de los socios (Ella y EI). Se logró adquirir un predio en la privilegiada zona escolar de Santa fe, a precio preferencial, motivo por el cual se inicia la construcción del nuevo campus. Conjuntamente se retoma la idea de abarcar el nivel de universidad en un plan americano (college), en las áreas de: liberal arts, ciencias/mathematics, bussines adminsitration & humanities.

Esta opción representa un buen proyecto y además se retoma lo que fue la misión inicial del negocio, graduar a dos personas.

Con esta idea en la cabeza nos fuimos a dormir ese día y al día siguiente ya estábamos atrasados con el nuevo proyecto.

4.- CUERPO DEL CASO

a) La Administración antes y después

La administración se lleva por medio de una persona de la entera confianza de Ella (LFA), pero el motivo aparente de la elección de este candidato es por la confianza que a Ella le representa, sin embargo el candidato no tiene ni la experiencia, ni la formación, pero es conocida de ella desde que LFA era niño (familiar del personal de servicio doméstico).

Pasados tres años y con resultados muy precarios, se tiene que decidir por el cambio de la administración, sin contar con el consentimiento total de Ella. El nuevo candidato (IE) empleado de él, en la gerencia administrativa de su grupo empresarial (formado en la práctica, en la administración y de profesión ingeniero). El motivo por el cual es elegido es por los resultados presentados en esta gerencia y por los constantes roces que ya tenía con el director administrativo de este grupo corporativo, por intentar definir un plan estratégico que llevara a la mejora continua del grupo.

Se matan dos pájaros de un tiro, se separan las partes en conflicto y se prueba la eficiencia del IE, al frente del nuevo negocio.

Finalmente el 18 de Noviembre de 1995, IE es presentado a ELLA, con notorio descontento lo recibe y le da la bienvenida, poniendo sobre aviso que no es fácil y espera que las cosas mejoren o mejor dicho se enderecen.

La incomodidad inmediata es que LFA debería estar muy enterado de la administración porque era de confianza de ella, además de que ella esperaba que conociera la manera de administrar la empresa y poder en un futuro retomar el control del negocio.

El negocio fue tomado con un flujo de efectivo de \$ 110.000.00 (números cerrados) pero el próximo periodo de pago era el 30 de Noviembre y la plantilla tenía un costo de \$ 130,000.00; este déficit se había presentado ya en varias ocasiones pero era resuelto con el fondo de caja de Ella, pero en esta ocasión se negó a cubrir el déficit, argumentando que la nueva administración tendría que ser capaz de resolverlo.

La única fuente de ingresos era la cobranza por los servicios prestados, sin embargo no se tenía una cifra exacta de cuanto era lo que se tenía que cobrar y cuanto representaba la cartera vencida que se entendía que era muy grande. Para eso fue indispensable saber a cuanto ascendía la cartera vencida y definir una estrategia de recuperación de esta cartera.

La única estrategia que se ocurrió con esa premura, fue llamar de forma directa a cada deudor, como servicio posventa y presentarse como nuevo administrador y director financiero y ofrecerle un amplio apoyo para cualquier inconformidad, comentando finalmente el atraso en el pago, para tal efecto se tenía una ligera idea de quienes tenían atraso en los pago por lo cual se tenía que ser muy cauteloso con la cobranza directa, si no se quería generar molestia en el cliente que no tuviera deuda.

Como respuesta a esta estrategia se tuvieron buenos resultados, el 60% de los deudores argumentaron la falta de pago por que no había mayor presión para hacerlo y exageraban en confianza. Y simple, SI NO ME COBRAN NO PAGO.

Una vez resuelto el problema inmediato lo siguiente fue determinar los procedimientos con los cuales se manejaría W, no sin dejar de extrañarse, se dio cuenta de que no existían procedimientos ni estrategias de mercado que mostraran la misión y la visión, cosas que tampoco existían, ante este panorama se dio cuenta de que la realidad era iniciar de cero, es decir, con un plan de negocio.

Paso seguido fue saber cómo se encontraba la contabilidad, la cual al menos estaba al día, pero no se tenía un análisis de la información que permitiera diseñar estrategias y tomar decisiones en consecuencia; bajo la idea de que se trataba de una sociedad civil y no paga impuestos no se hacía mucho, y el contador se limitó a decir que no elaboraba los estados financieros porque nadie se los solicitaba.

Además se le cuestionó sobre cómo se llevaban los registros de ingresos y egresos para al menos generar una balanza, cosa que tampoco se tenía y mucho menos el hardware y software para llevar la contabilidad y la administración en general, el pago de la nómina se hacía en efectivo, la cobranza lo mismo y lejos de generar depósitos diarios al banco que representen el cierre diario LFA, cargaba consigo el producto de la cobranza del día.

El panorama era desalentador y más por el hecho de que LFA, tenía la consigna de Ella de provocar el fracaso de la nueva dirección administrativa y financiera.

b) Plan de negocio y estratégico (improvisado)

Una vez iniciado un plan de negocio y un plan estratégico (para lo cual se utilizaron herramientas adecuadas, entre la cuales destacó un FODA y la propuesta de unidades de negocio (**ANEXO 3**).

En conjunto con esto se definieron roles para cada una de las fuerzas laborales que se tenían al momento, cosa que no fue fácil porque **existía mucha resistencia** y porque se les había indicado a todo el personal que la única persona con autoridad para dirigirse a ellos era Ella.

Sin embargo se fueron organizando los manuales operativos y puliendo los procesos.

Al cabo de seis meses ya se contaba con una administración, que si bien se llevaba bajo el criterio de flujo de efectivo, al menos representaba la manera de

reportar cada dos semanas (en día de pago), esta reunión se llevaba a cabo cada quince días y se le llamó “ver números”.

De la misma manera se establecen calendarios de entrega de información contable y recepción de borrador de declaración de impuestos para que en función de eso se tomen decisiones.

Para estas fechas y tomando en cuenta que ya había pasado un año, se toma la decisión de iniciar con la inversión de la tesorería de la empresa, dado que los saldos ya presentaban alguna estabilidad y además se había logrado la autosuficiencia.

Una vez pasados un año y medio se establece una política de reclutamiento de alumnos nuevos en todos los grados y principalmente en los años iniciales de cada nivel escolar, para esa fecha, solo se contaba con un campus en las Lomas. El crecimiento obliga a pensar en la necesidad de crear un nuevo campus también en las lomas, al menos para los alumnos de preescolar.

Dos años más tarde se inaugura la primera etapa del nuevo campus y con ello el nuevo servicio de college/universidad, para entonces ya se contaba con el RVOE, de algunas carreras para iniciar de inmediato; estos servicios fueron ofrecidos primeramente a precios módicos, lo que a la fecha ha representado un lastre que no se ha podido superar.

Para el año 2000 la empresa cuenta con una población estudiantil de:

NIVEL	NO. DE ALUMNOS	OBSERVACIONES
PREESCOLAR	300	M&M, K1,2,3,PRESCHOOL
ELEMENTARY	500	1° TO 5°
MIDDLESCHOOL	450	6° TO 8°
HIGH SCHOOL	530	9° TO 12°
COLLEGE	100	1° TO 6°
UNIVERSIDAD	300	1° TO 10°

TABLA 2.- POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE W EN TODOS LOS NIVELES

Destaca el número de alumnos en la universidad, esta cantidad se da por el gran acierto que tiene Ella, de ofrecer la carrera de medicina, la cual se decide por gusto de la especialidad que tiene ella que es Médico y para ese tiempo las universidades públicas y privadas no tenían la oferta suficiente de esta especialidad:

UNIVERSIDAD	DEMANDA	OFERTA	OBSERVACION
FAC MEDICINA UNAM, FES IZTACALA Y ZARAGOZA	3500	300	PUBLICA
ESC SUP DE MED IPN	2000	250	PUBLICA
UNIV AUTONOMA METROPOLITANA	2900	250	PUBLICA
TOMINAGA	300	100	PRIVADA SIN RVOE
UNIV LA SALLE	500	300	PRIVADA

UNIV PANAMERICANA	500	150	PRIVADA
UNIV ANAHUAC			PRIVADA
UW			EN UN FUTURO

TABLA 3.- DEMANDA A NUEVO INGRESO DE ESTUDIANTES DE MEDICINA EN EL AÑO 2000

c.- Competencia

Se puede ver que existe un déficit (**TABLA 3**) que representa un área de oportunidad y posibilidad de negocio y además por primera vez se ve esta opción como la posibilidad de colaborar con el déficit de esta carrera.

La apertura de esta opción se ve favorecida por el contacto que tiene Ella en la UNAM que si bien no da concesiones significativas, si permite que se cumplan los requisitos de forma rápida, con el consecuente consejo de cómo lograrlo

Y casualmente después del registro de UW, como escuela de medicina, ya no se concedieron más registros para instituciones privadas y hasta la fecha no se da registro nuevo alguno. En ese tiempo se cuenta con un contacto (familiar), candidato rector en el último periodo de elecciones, quien en esos momentos se ostentaba como director de la Facultad de Medicina.

La inversión en ese momento fue de aproximadamente 50 millones de pesos, pero se logró contar con un anfiteatro y un quirófano, en lo que se refiere al anfiteatro ninguna universidad privada cuenta con este tipo de instalación.

d.- Ubicación y perfil de clientes

El contar con estas instalaciones representó en su momento el principal motivo para que los aspirantes vieran en UW una opción, sin embargo y por el hecho de que no se buscaron los cuadros de mando adecuados y porque la rectoría no tuvo el tino de dirigir adecuadamente esta parte de la institución, la matrícula al principio inició con 80 alumnos para la primera generación (record interno) y un incremento de 20% en los siguientes dos años, el cual se ve disminuido para el tercer año; el motivo aparente, es porque no se está cumpliendo con las altas expectativas educativas con las que se presenta esta opción. Además por qué casi de inmediato se inicia la intención de obtener el registro de la escuela de medicina en Estados Unidos y ofrecer esta alternativa como un plus a los aspirantes. Este fenómeno y la falta clara de una estrategia adecuada, redundó en la reducción de los aspirantes a nuevo ingreso y en la deserción de otros en semestres más avanzados.

No obstante esta mala estrategia, se piensa en otra opción, la carrera de odontología si bien es una buena oportunidad de negocio, la inversión representó una merma del capital, además de que la persona que asignaron como director de

esta área, no obstante la recomendación del IE, que para ese entonces ya podía opinar, no era el candidato más adecuado para esta dirigencia.

Sin embargo se inicia con esta nueva área de negocio, que era un producto más en la mezcla de productos que W ofrecía a sus alumnos.

Para estos momentos y pasados ya 10 años, no cambiaba la actitud de Ella con respecto al IE, si bien en algunas veces ya había reconocido y lo llegó a considerar como su mano derecha, no desaprovechaba cualquier oportunidad de resaltar las áreas de oportunidad que tenía el IE y las áreas a su cargo (que para ese momento eran todos los departamentos desde servicios hasta la academia pasando por el financiero), existe una exagerada centralización de todas las áreas.

Dado este ritmo de trabajo el IE y la falta de apoyo de Ella, IE presentó en varias ocasiones su renuncia (1995, 1999 y 2001) que no le fue aceptada, pero tampoco le aceptaban la propuesta aplicar un plan estratégico que redujera el riesgo de que WI alcanzara su ciclo de vida. Entre las áreas de oportunidad latentes se encuentra: una dirección 100% vertical y algo que hasta el momento **no se tenía planeado LA SIUCESIÓN**, desafortunadamente ninguna de las dos personas que por naturaleza pudieran ser los sucesores tiene el más mínimo interés ni la formación para tomar el control de esta gran inversión.

e.- Capacidad de la organización

Hoy por hoy tendremos que sumar dos debilidades más; la falta de sucesores y Ella que ya no está en condiciones de seguir al frente de la institución que hasta hace tres años ocupaba la oficina de rectoría.

La dirección operativa y rectoría se lleva a cabo, a partir de este momento bajo el mando de MM (persona con intereses personales de Él, a falta de ella), que es una persona con dobles intereses (personales y sentimentales), lo primero que ejecuta es depurar los cuadros operativos que en algunos casos son más por simpatía que por operatividad y eficiencia, tal pareciera que se trata de una institución gubernamental.

El IE ha seguido siendo el director de finanzas, y en algún momento pensó que con la llegada de MM las cosas serían un poco diferentes para beneficio de la institución, pero las cosas se siguen manejando desde la dirección general, pero como si se tratara de una oficina gubernamental, lo cual es indicativo de que MM ha tenido experiencia dirigiendo oficinas gubernamentales y no muestra interés en profesionalizar su dirección.

Urge una re-estructura como siempre ha sido necesario, desde sus inicios, pero esta vez hay que considerar que ya son cerca de 20 años invertidos en tiempo y

dinero, que ha dejado utilidades, por supuesto, pero el sentir del IE es que no todos los clientes se han ido con el mejor sabor de boca que quisieran, ni se ha tenido el crecimiento esperado y mucho menos deseado, mas sin embargo, se deja ver una indecisión sobre qué hacer y tenemos que considerar que han pasado 20 años y los socios solo El hace acto de presencia Ella, ya no da señales y las personas que pudieran ser los sucesores, mucho menos.

f.- Competencia con las Universidades Grandes

El hecho de haber logrado posicionar su oferta les permitió pensar que incursionar en otros mercados podría ser tan sencillo como hasta el momento, pero lo que no contemplaron es que la universidad ya no era una oferta con proteccionismo o con mercados no muy competidos.

La universidad requiere mayor exigencia, una mayor profesionalización, y más aún, se plantearon disputar un mercado donde los oferentes se mantuvieron a la expectativa y ofrecieron planes bastante más atractivos y acordes a los adelantos tecnológicos y de desarrollo de organizaciones, que un mundo global exige.

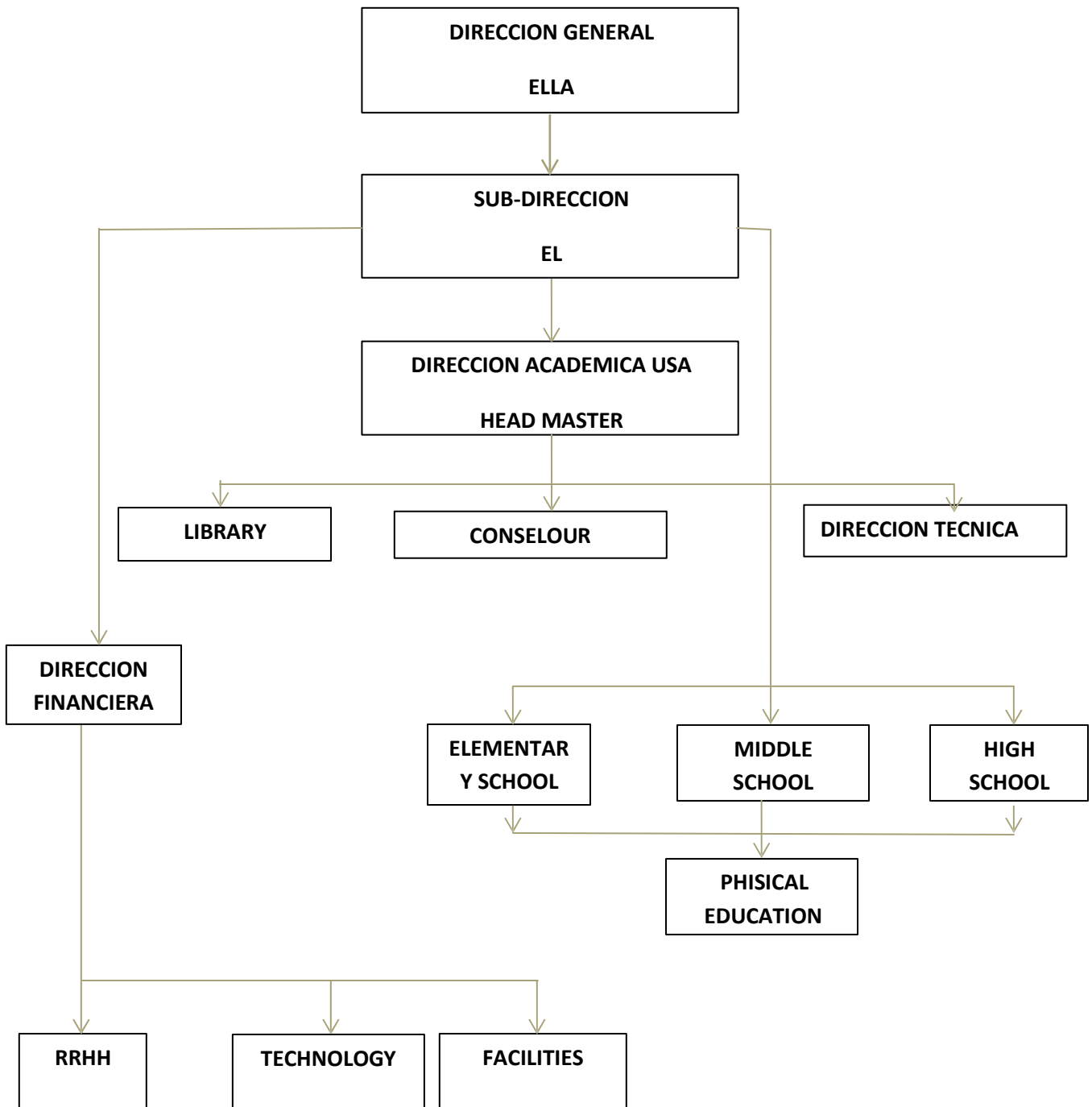
Ahora nos queda claro que para competirle a los grandes debemos hacerlo con las mayores capacidades y ventajas competitivas, y no improvisando planes, estrategias y no solo por precio.

5.- CAMBIAR, UNA DECISIÓN DIFÍCIL (CIERRE)

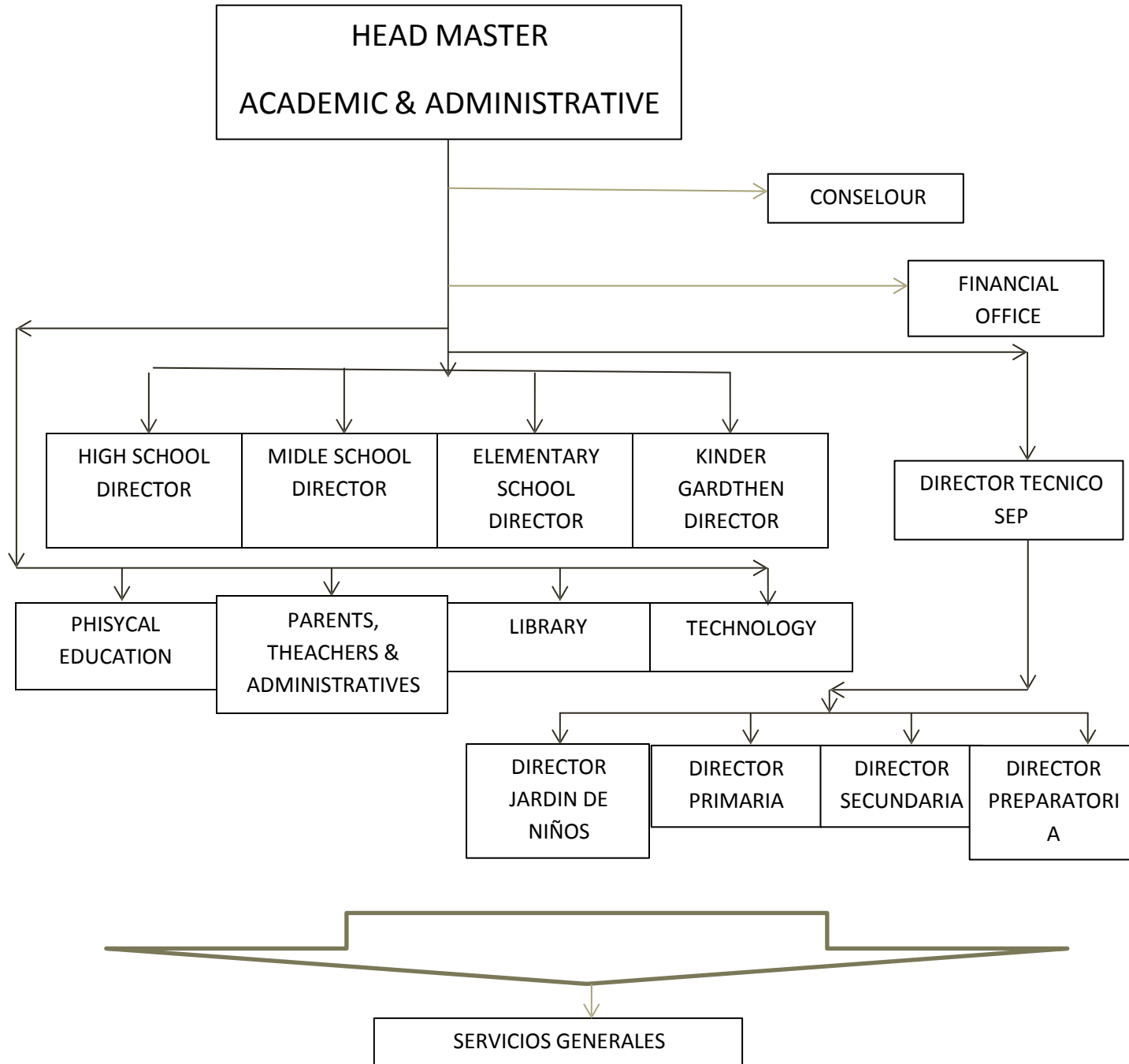
Lo que espera el IE es aplicar un plan estratégico que lleve a recuperar la posición de W en el mercado, y definir la conveniencia de seguir intentando incursionar en la educación superior, por encima de los grandes consorcios educativos, que además ya están posicionados y están ofreciendo opciones educativas muy atractivas, o como otros que han decidido, dejar esta labor a inversionistas extranjeros con una amplia experiencia mundial.

Regresando al tema de inicio, por lo cual IE se convence de que este fin del año 2014 o principios de 2015. Será significativo en su vida profesional y personal.

ANEXOS
ANEXO I
ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA PROPUESTO POR USA



ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD



ANEXO 2

Alumnos inscritos a inicio de cursos por nivel educativo Ciclos escolares 1990/1991 y 2011/2012

Cuadro 16

Miles

Nivel educativo	1990/1991	2011/2012
Preescolar	2 734.1	4 705.5
Primaria	14 401.6	14 909.4
Secundaria	4 190.2	6 167.4
Profesional técnico	378.9	383.5
Bachillerato	1 721.6	3 950.1
Educación superior ^a	1 252.0	3 161.2

^a Comprende la licenciatura en escuelas normales, universitarias y tecnológicas, así como estudios de posgrado.

Fuente: Secretaría de Educación Pública, citada en: Presidencia de la República. *Sexto Informe de Gobierno, 2012. Anexo Estadístico*. México, DF, 2012.

Personal docente a inicio de cursos por nivel educativo Ciclos escolares 1990/1991 y 2011/2012

Cuadro 17

Nivel educativo	1990/1991	2011/2012
Preescolar	104 972	224 146
Primaria	471 625	573 849
Secundaria	234 293	388 769
Profesional técnico	35 382	27 660
Bachillerato	110 000	258 314
Educación superior ^a	134 424	342 269

^a Comprende la licenciatura en escuelas normales, universitarias y tecnológicas, así como estudios de posgrado.

Fuente: Secretaría de Educación Pública, citada en: Presidencia de la República. *Sexto Informe de Gobierno, 2012. Anexo Estadístico*. México, DF, 2012.

**Escuelas a inicio de cursos por nivel educativo
Ciclos escolares 1990/1991 y 2011/2012**

Cuadro 18

Nivel educativo	1990/1991	2011/2012
Preescolar	46 736	91 253
Primaria	82 280	99 378
Secundaria	19 228	36 563
Profesional técnico	1 816	1 369
Bachillerato	4 406	14 058
Educación superior ^a	2 123	6 878

^a Comprende la licenciatura en escuelas normales, universitarias y tecnológicas, así como estudios de posgrado.
Fuente: Secretaría de Educación Pública, citada en: Presidencia de la República. *Sexto Informe de Gobierno, 2012. Anexo Estadístico*. México, DF, 2012.

ANEXO 3

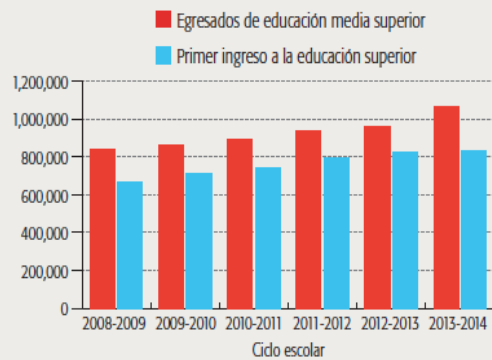
FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	1.- ACREDITACIONES EN ESTADOS UNIDOS 1.1.- SACS 1.2.- TAAPS 2.- MERCADO NO COMPETIDO 2.1.- EDUCACIÓN BÁSICA 2.2.- EDUCACIÓN MEDIA BASICA 3.- UBICACIÓN 3.1.- LOMAS DE CHAPULTEPEC 3.2.- ZONA ESCOLAR SANTA FE 4.- BUENAS RELACIONES 4.1.- AUTORIDADES UNAM 4.2.- MATERIAL ANATÓMICO 4.3.- AUTORIDADES SEP	1.- FALTA DE EXPERIENCIA 1.1.- NO HAY PLAN ESTRATÉGICO NI DE NEGOCIO 2.- DIRECCIÓN AUTORITARIA 3.- RECURSOS HUMANOS 3.1.-SELECCIÓN DE PLANTA DOCENTE Y DIRECTIVOS 3.2.- NIVEL ACADÉMICO 4.- FINANZA 4.1.- BAJA MATRÍCULA 4.2.- INSTALACIONES OBSOLETAS 4.3.- TECNOLOGIA 4.4.- MATERIAL DIDACTICO 4.5.- PRECIOS CAROS 5.- CAPACIDAD OSEOSA 5.1.- ALGUNAS AREAS OSTENTOSAS 5.2.- PRINCIPIOS MORALES 6.- FALTA DE PROGRAMAS 6.1.- SOCIALES 6.2.- INTERCAMBIOS
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	1.- APOYO DE COMPETIDOR 1.1.- LOGISTICO 1.2.- FACTOR HUMANO DIRECTIVO Y DOCENTE 2.- CAPITALES EXTRANJEROS 2.1.- CONVENIOS 2.2.- INTERCAMBIOS 2.3.- SOCIEDADES 3.- UBICACIÓN 3.1.- NUEVOS CLIENTES 3.2.- CONVENIOS CON EMPRESAS	1.- ADMINISTRACIÓN 1.1.- NO EXISTE UN PLAN DE NEGOCIO NI ESTRATEGICO 1.2.- SE IMPROVISA MUCHO 1.3.- NUEVO PERSONAJE (MM) CON INTERESES E INFLUENCIA SOBR EL Y SOBRE EL NEGOCIO 1.4.- SUCESORES SIN INTERES EN EL NEGOCIO 1.5.- COMPETENCIA NIVEL MEDIOSUPERIOR Y SUPERIOR 1.6.- LA EDAD DEL VICEPRESIDENTE (EL) 2.- CRECIMIENTO CAÓTICO 2.1.- INTERESE EN NUEVAS AREAS DE NEGOCIO 2.2.- CONVENIOS CON DESPRESTIGIO

ANEXO 4

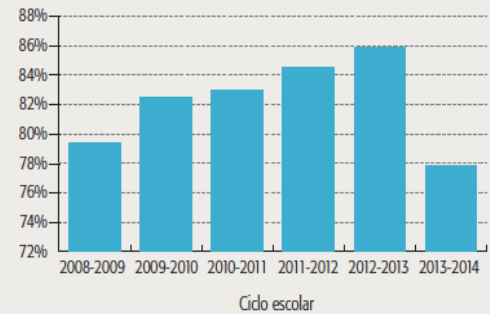
OFERTA Y DEMANDA UNIVERSITARIA

GRÁFICA 1 Evolución del número de egresados de educación media superior y del número que ingresa a educación superior, de 2009 a 2014



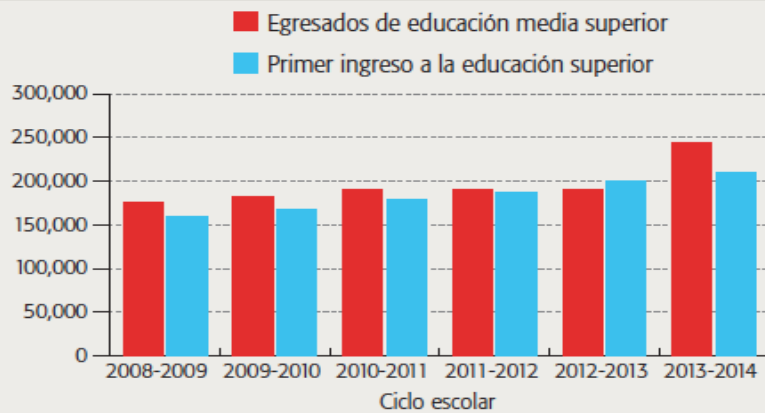
Fuente: Elaborada por los autores con información del cuestionario 911 para educación superior.

GRÁFICA 2 Absorción de la educación superior: porcentaje de los egresados de educación media superior que ingresa a educación superior en el ciclo inmediato siguiente,⁵ de 2009 a 2014



Fuente: Elaborada por los autores con información del cuestionario 911 para educación superior.

GRÁFICA 4 Evolución de la suma de los egresados de educación media superior y de primer ingreso a educación superior en el Distrito Federal y en el Estado de México, de 2008 a 2015 (preliminares para el ciclo 2013-2014)



Fuente: Elaborada por los autores con información del cuestionario 911 para educación superior.

6.- SUSTENTO ACADÉMICO

Primeramente se debe entender perfectamente lo que es una empresa familiar.

Una empresa familiar no se refiere únicamente a la dirección a cargo de uno de los familiares, sino que se considera así cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio. No obstante la figura jurídica sea cualquiera de las contempladas en la ley correspondiente.

Se sabe que las empresas familiares son las que predominan en el mundo, sin embargo, no se sabe con exactitud qué porcentaje representan. Las cifras más conservadoras muestran que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, las cuales generan, aproximadamente, el 50% del PIB a nivel mundial. En México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, desafortunadamente este tipo de negocios también se da en el sector informal (ilegal) donde la propiedad, control y atención se da principalmente bajo el amparo de una familia.

La mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas. Y aunque se piensa que las empresas familiares no tienen gran posibilidad de crecer, existen muchas empresas familiares que no son precisamente pequeñas o medianas, sino grandes negocios que compiten en el mercado y más aún algunas han pasado las fronteras y se encumbran como empresas globales.

La empresa familiar está integrada por tres subsistemas, conformados por la familia, la empresa y la propiedad.

La incertidumbre derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio contribuía a que la forma predominante se relacionase con los lazos familiares en el mundo de los negocios. En este sentido, la familia era una fuente de capital físico y humano en la que existía una confusión total, es decir, una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital y el patrimonio de los propietarios.

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar. Fue en esta época cuando a una empresa se le consideró familiar “cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar.

En México se considera que la familia es la unidad básica de organización social, a partir de la cual se estructuran organizaciones más complejas. Por lo tanto, la familia tiene una estrecha relación con las empresas porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar, ya que de cierta forma una genera a la otra; es decir, en gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad, bajo el amparo de la importancia que tiene la familia en una sociedad como la mexicana, donde somos capaces hasta de hacer negocio por y con la familia

Algunas ventajas y desventajas de una empresa familiar, son:

Ventajas:

1. Valores familiares que son trasladados a la empresa.
2. Interés común por el bienestar económico de la familia y por lo tanto de la empresa
3. Lealtad familiar: generalmente se cuenta con un compromiso moral que trasciende cualquier actitud o acto desleal, que beneficia la cohesión de la empresa

Desventajas:

1. Conflictos familiares que se llevan al trabajo o empresa y viceversa.
2. Tolerancia hacia el personal incompetente y trato paternalista.
3. Dificultad para conseguir al personal adecuado.
4. Gran apego a las costumbres aun cuando no benefician a la organización.
5. Se considera la sucesión como el momento de heredar a los beneficiarios, nunca antes.

La empresa familiar contribuye al desarrollo económico, social y cultural del mundo, porque esta cimentada en la seguridad de los que más queremos. Los valores y principios que caracterizan a la familia mexicana se llevan de la casa a la oficina.

Existen tres temas básicos que hacen la diferencia entre una empresa familiar competente y una empresa en proceso de deterioro. Los temas de referencia son: Profesionalización, sucesión y unidades de negocio, se puede plantear que en su mayoría las empresas familiares adolecen de estos problemas, que si lograr superarlos, están asegurando en gran medida su permanencia

a.- Profesionalización de la empresa

Es probable que, en algún momento de la vida de una empresa familiar, sus dueños piensen que deberían profesionalizarla. Con frecuencia se considera que “profesionalizar” significa cambiar la administración familiar por otra no familiar. En otras palabras, que basta con elegir a un ejecutivo ajeno a la familia para que conduzca el negocio. Pero no es tan simple.

Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética, es decir toma el camino de una empresa sustentable. Las culturas de negocios profesionales familiares o no, se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos “formales”.

Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados —familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores— que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares.

La profesionalización de un negocio o empresa familiar, depende de siete factores:

- 1. Atraer, desarrollar y conservar a las personas talentosas, familiares y no.**
- 2. Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna.**
- 3. Fortalecer la disciplina familiar y su compromiso con el negocio.**
- 4. Respetar la jerarquía del management y dar autonomía a los empleados.**
- 5. Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad.**
- 6. Defender los valores centrales a ultranza.**
- 7. Resistencia al cambio**

Existen varias razones por las cuales los dueños de empresas familiares se resisten a fortalecer los estándares de ética y desempeño. En primer lugar, profesionalizar una empresa no es barato. Tal vez haya que aumentar las remuneraciones para atraer a nuevos empleados, invertir en tecnología de punta o implantar sistemas de planeamiento, control y gestión del desempeño. Pero el mayor obstáculo surge cuando los miembros de la familia que trabajan en la empresa sienten amenazado su poder y su estatus.

La profesionalización conlleva la aceptación de un nuevo management, a veces ajeno a la familia. A menudo, este proceso tiene lugar en los momentos de

transición de la propiedad del negocio y de la autoridad administrativa de una generación a la siguiente.

b.- La sucesión en la empresa familiar

La sucesión se entiende en dos partes:

Sucesión en la dirección (gestión).

Sucesión en el control de la sociedad (propiedad).

Ambas están relacionadas, aunque su problemática es propia y diferenciada, debiéndose abordar por separado recomendablemente al mismo tiempo.

Reconociéndose como una de las causas fundamentales en la mortalidad de las empresas familiares, sólo el 3% de las empresas familiares supera la tercera generación conocida como "el sindicato de primos"

La primera premisa para afrontar con éxito el proceso es "jugar limpio", es decir, abordar el proceso con voluntad de realizarlo.

Los estudios nos indican:

-Un 49% de los empresarios no han pensado nunca jubilarse.

-Un 12% tiene serias dudas sobre cómo y cuándo jubilarse. (NOTA: 1, 2, 3)

El proceso debe gestionarse con mucho tiempo, cuanto más, mejor. Además, existen riesgos incontrolables que pueden, incluso de forma súbita, malograr un proceso de sucesión bien planificado. Como ejemplo podríamos hablar de la desaparición repentina de algún miembro del negocio

Como principales frenos del empresario a iniciar el proceso identificamos: pérdida de poder, pérdida de ingresos, conflictos derivados de la elección entre potenciales candidatos a sucesor, valoración de las competencias gerenciales del sucesor, inseguridad sobre su desempeño, antecedentes negativos en otras empresas y justificaciones coyunturales en la situación de la empresa, entre otros.

Si definitivamente admitimos la necesidad de planificar el proceso de sucesión en la dirección de la empresa familiar a través de un sucesor familiar para reforzar la continuidad de la empresa como empresa familiar, deberíamos seguir las siguientes etapas:

- 1)** Generar interés por la empresa en los potenciales sucesores desde su infancia. La empresa familiar deben verla como algo importante e interesante.
- 2)** Forjar unos sucesores potenciales bien formados intelectualmente y humanamente a lo largo de su adolescencia hasta alcanzar la formación universitaria.

3) Dotarlos de formación universitaria en ámbitos relacionados con la empresa. Por tanto, el rango es muy amplio y siempre podemos complementar la formación técnica con un M.B.A. Obviamente se puede dirigir una empresa sin formación universitaria.

4) Imprescindible, el sucesor deberá debutar trabajando años fuera del ámbito permisivo de su propia empresa familiar.

5) La incorporación en la empresa familiar debe realizarse asumiendo responsabilidad desde el principio. No es recomendable caer en largos periodos de rotación departamental para conocer la empresa.

6) Si el sucesor demuestra ilusión, entrega y capacidad, pasados varios años será el momento de otorgarle la máxima responsabilidad, un área clave de la empresa, así como incorporarlo al Comité de Dirección y al Directorio de la empresa.

Esta etapa puede durar entre 5 y 10 años, en coincidencia con la edad propicia para la retirada de su antecesor de la gestión ejecutiva (en torno a los 65 años).

Por supuesto, el antecesor continuará aportando valor a la empresa a través de su presencia en el órgano de gestión estratégica.

El proceso descrito no es el único, lamentablemente en muchos casos no se parece en nada a lo propuesto. Ahora bien, es un proceso realmente recomendable.

Si jugamos limpio desde el inicio, debemos preparar con máxima anticipación nuestra sucesión, y este es el modelo a intentar lograr.

c.- Unidades de negocio

Representa la necesidad o conveniencia de manejar las diferentes áreas de la organización con un director independiente, en lo contable como en lo financiero, cada área debe ser autosustentable y autosuficiente y definir si alguna de las áreas requiere de apoyo económico por parte de otra.

Las Unidades de Negocios planteadas toman, cada una de ellas, los Productos y Servicios que necesitan para la puesta en marcha de la solución apropiada. Esos productos y Servicios están comprendidos en distintas familias y rubros de manera que agregándole la Ingeniería que corresponda, se obtiene la solución planteada.

El nivel intermedio o de negocio se hace especialmente necesario en las empresas diversificadas o multiactividad, en las cuales la heterogeneidad de los distintos negocios hace inviable un tratamiento estratégico conjunto de los mismos.

Aparece la necesidad de definir unidades de análisis distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas de funciones. Uno de los puntos de partida fundamentales para el desarrollo del análisis estratégico y la formulación de una estrategia empresarial en la empresa diversificada consiste en

la subdivisión de la misma en unidades estratégicas, al efecto de poder comprender mejor su realidad particular y tomar así decisiones con más elementos de juicio.

Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" [SBU]) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Se puede entender a la empresa, como un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente. Las ideas básicas del concepto de UEN son:

- Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- Existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

La identificación de las UEN se puede realizar a partir de las tres siguientes dimensiones:

- Grupos de clientes: Que atiende al tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio.
- Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- Tecnología: Forma en la cual la empresa cubre a través del producto o servicio la necesidad de la clientela.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.

Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.

Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.

Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

NOTAS

1. <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliarsKPMG.pdf>
2. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>
3. <http://www.esade.edu/web/cat/about-esade/today/esade-opinion/viewelement/230721/1/empresas-familiares:-consejos-a-tener-en-cuenta-para-una-sucesion-exitosa>
4. ORGNIGRAMA PROPUESTO POR USA

7.- SOLUCION

a.- Hechos

- 1.- Director de finanzas y administrador IE
- 2.- Periodo de acontecimientos de 1992 a 2014
- 3.- Motivos peculiares del inicio del negocio
- 4.- No tiene competencia
- 5 - Surge en un momento favorable de mercado
- 6.- Ubicación en una zona privilegiada del poniente de la ciudad
- 7.- Inversión 100% privada, aun cuando es una escuela americana
- 8.- Dirección totalmente vertical
- 9.- Socias Ella y El, siendo mayoritaria Ella
- 10.- En el organigrama figura Ella como máxima autoridad pero el Gobierno de los EUA, exige que la máxima autoridad sea el Head Master, genera mucho conflicto (NOTA 4)
- 11.- W (la empresa) Recibe apoyo logístico de personal del ASF
- 12.- Para instalarse ocupa un predio adaptado para escuela, años antes, pero sin uso de suelo
- 13.- Mercado meta, nivel socioeconómico medio alto, alto y privilegiado, y personas con problemas que dieron origen al negocio, pero que demuestren solvencia económica, no obstante la beca ofrecida
- 14.- Se inician actividades con 40 estudiantes
- 15.- Autorizan apertura bajo condicionante de que al cabo de 5 años se mudarán a la zona escolar de Santa Fe
- 16.- Las diferentes devaluaciones generan oportunidades de negocio (1994, 1999 y 2004)
- 17.- Se propone a LFA como administrador y se cambia después de tres años por IE
- 18.- No se ha generado la información básica administrativa, ni manuales operativos
- 19.- En el año 2000 se apertura el nuevo campus en Santa Fe y no se abandonan las Lomas
- 20.- Para el año 2000 la matricula ha aumentado en más del 1000%, desde la nueva administración
- 21.- Se inicia la universidad y principalmente la carrera de medicina, por el déficit de oferta
- 22.- Apoyo para obtener el registro de la carrera de medicina por parte de autoridades
- 23.- Inversión muy alta para la escuela de medicina

- 24.- Se abre una nueva carrera “odontología “
- 25.- Para el 2001 IE ha presentado su renuncia en tres ocasiones y no es la han aceptado
- 26.- A la falta de profesionalización se suma otra problemática, la sucesión
- 27.- Ella deja de tener presencia en la organización y no se sabe por que
- 28.- Surge nuevo personaje MM, y toma la dirección general, muy burocrática
- 29.- Pasados 20 años se ve una disminución peligrosa de la matrícula y aumenta la insatisfacción del cliente, además de que no se ve una labor de posventa
- 30.- Se inician actividades en nivel de universidad, que es un mercado desconocido y cubierto por grandes opciones en la misma zona de influencia de W

b.- Análisis de los hechos

El IE tiene un gran reto permanentemente porque va solo en esta labor, solo con el apoyo de Él, con el descontento de Ella y con la gran labor de darle estructura y estrategia a una organización y hay que recordar que siempre es más complicado corregir que iniciar algo de cero, cosa que pudo haber sido mejor pero nunca se planteó. Esta organización nace enferma porque su objetivo principal no es satisfacer una necesidad general de un sector de la población, además el hecho de tener que servir a un sector tan específico de la población nos ubica en un nicho de mercado que al principio favorece la apertura y el inicio de actividades, sin embargo nunca se entiende la organización con la seriedad adecuada, se maneja como la forma de cubrir una necesidad personal de los socios y dar ocupación a Ella, que hasta ese momento no tenía alguna otra actividad, pero ni Ella ni LFA administrador asignado tenían la formación ni la experiencia en cada una de sus actividades. Pero esa área de oportunidad no es el problema principal, sino que **no se reconoce tal deficiencia** y no se actúa en consecuencia y por lo tanto no se detecta la falta de profesionalización.

El hecho de ser un nicho de mercado Ella lo interpreta como la elite del servicio a un sector privilegiado, esta falta de visión no permite analizar al máximo la ventaja competitiva con que nace W, más sin embargo logra crecer y posicionarse en los niveles elementales, medio y medio superior cosa que se toma como una señal equivocada, que se asumió como que se tenía el tamaño, la experiencia y el conocimiento para abordar estas áreas de servicio.

Tal es la facilidad con la que se forma y se inician actividades de la organización que hacen parecer todo muy sencillo a tal extremo que se toman todas las decisiones desde la visión de una sola persona, hasta el extremo de hacer la selección de personal con parámetros más de índole sentimental que de capacidad y experiencia.

No obstante esta mentalidad de manejar un negocio, se da un crecimiento, lo que hace pensar que se pudo haber crecido con mayores ventajas si se hubiera generado los cuadros y estrategias especializados para hacer crecer este negocio.

Otro aspecto que no se toca con la responsabilidad necesaria es el servicio al cliente, se habla mucho de la organización como negocio pero poco como una opción de calidad para los clientes de este sector, parece ser que la falta de abordar este tema llevará a que W se convierta en el trampolín de los clientes para solventar el trámite de educación media y media básica y en la medida de lo posible aspirar a una universidad fuera del alcance de W.

Tal parece que W nace con el pie derecho ventaja que no se sabe aprovechar al máximo y se confunden estas facilidades con capacidad y aciertos lo que provoca que no se trabaje en la profesionalización de la organización y se descuide la generación de estrategias de mejoramiento de mercado de atención al cliente y de mejora continua. Tal es la nobleza de este negocio que se inicia con 40 estudiantes que dan la confianza para aperturar y en ellos recae la responsabilidad de solventar los costos de operación, lo que obliga que durante los primeros años se subsidie la operación.

Adicionalmente al apoyo logístico y de traslado de clientes que recibe W de parte de ASF, las devaluaciones generan un aumento de la matrícula y sin preocupaciones de los incrementos en las colegiaturas, que eran de las más altas del país. Estos incrementos no generan ningún problema porque estas cuotas eran pagadas por las empresas transnacionales, las embajadas y consulados que empleaban a los padres de los estudiantes.

La falta de un plan de negocios y estrategias comerciales adecuadas provoca que se tengan que subsidiar la operación durante casi cuatro años.

Afortunadamente se toma la decisión de cambiar la administración que si bien el candidato IE, no tiene la formación, si tiene la experiencia, más no era difícil encontrar a un candidato que mejorara lo ejecutado hasta el momento.

No es complicado identificar que las áreas de oportunidad de esta empresa son: la falta de profesionalización, la resistencia al cambio, la sucesión y la edad de los socios

Sin embargo existe un exceso de confianza que hace pensar que se tiene la experiencia y capacidad de crecer en un nuevo campus y no solo el inicio de entrar a la competencia de la educación superior. Sin medir las consecuencias que representa incursionar en este sector y competir con los grandes de la educación en México; además sin considerar que esta vez si se tienen competidores y de alto

nivel. Que estará compitiendo con instituciones que nacieron con estos servicios y que además tienen una trayectoria y cuentan con un soporte no solo económico, sino filosófico y de valores.

El acierto que tiene W es que ofrece una carrera que sus competidores no ofrecen, la carrera de medicina lo que nuevamente genera una señal equivocada y hace pensar que si pueden competir tomando en cuenta el aforo en esta carrera, aforo que se gana compitiendo por precio por primera vez, decisión que genera un déficit financiero que hasta el momento no ha sido posible recuperar

La utilidad que genera desde su quinto año de existencia se ve mermada para poder operar la parte de universidad.

Bajo esta señal equivocada de éxito se inicia otro proyecto que lo único que genera es el inicio de la descapitalización, porque hasta el momento no se tiene la matrícula suficiente para recuperar la inversión que fue muy alta. Nuevamente se le apuesta únicamente a las instalaciones.

La oferta educativa en las áreas de Derecho, Administración, Contabilidad, Finanzas, etc., no tienen ni mínimamente la matrícula que las haga autosuficiente, probablemente porque en este caso no hay muchas instalaciones que ofrecer y la competencia serán los planes educativos y el factor humano (profesores) que si bien tienen buenos salarios no son seleccionados bajo los criterios que aseguren una buena enseñanza.

Toda esta información al final se conoce al interior y exterior de la institución lo que provoca la deserción de algunos estudiantes y la llegada de otros, pero con la mentalidad de aprovechar las facilidades que W ofrece. Desafortunadamente para W, la deserción es mayor que el incremento de la matrícula.

No hay que hacer matemáticas complicadas para darse cuenta que si se continúa con esta misma forma de operación, no pasará mucho tiempo para los costos generales de W. Sean mayores que las ventas y por lo tanto entrar en un proceso de pérdidas.

Además que no se tiene al menos un candidato para la sucesión y El, es una persona de edad avanzada.

c.- Problemas

- 1.- No existe un plan de negocio
- 2.- Falta de profesionalización
- 3.- No se ha pensado en la sucesión, los naturales sucesores no tienen el menor interés ni capacidad

- 4.- Una tercera persona involucrada, con intereses de poder
- 5.- W inicia un proceso de descapitalización, se inicia el uso de la utilidad generada en los últimos cinco años
- 6.- Cartera vencida muy grande, que se incrementa más cada día
- 7.- Administración en base al flujo de efectivo, es decir, a los activos inmediatos y no a estrategias, a EL, solo le interesa que haya dinero para operar y para administrar la tesorería. Se toma como herramienta principal el estado financiero de flujo de efectivo, y las decisiones se basan en este flujo
- 8.- El contador solo paga impuestos, hace declaraciones pero no lleva una contabilidad

d.- Propuesta de solución

1.- Sabiendo que una preocupación grande de EL es dejar resuelto el problema de qué hacer con la empresa y que ninguno de sus hijos nuestra capacidad o interés por darle continuidad al negocio, la primera propuesta es ofrecer la institución en venta, es decir aprovechar alguna de las ofertas recibidas, las que no incluyen el concepto de negocio o marca. Lo que se pudiera esperar es obtener el mayor precio de venta posible. Esta opción pudiera ser viable tomando en cuenta que algunas organizaciones internacionales están invirtiendo en este sector en México, solo que los socios (EL e hijos) deberán tomar en cuenta que los capitales extranjeros están adquiriendo las instituciones a un costo de oportunidad.

2.- Otra opción que se ha contemplado por parte de EL, para lo cual tendrá que negociar con los otros socios, se refiere a buscar una sociedad, lo que si bien representa perder autoridad se ganaría en profesionalización, benchmarking y solventar el problema de sucesión inmediata, esperando que el socio sea una organización que pudiera aportar el Know how hasta ahora faltante.

Además EI, sabe que a partir de una sociedad lo primero que se pierde o se reparte es autoridad, lo que EL tiene que hacer es aceptar que perderá lo que siempre ha cuidado celosamente, la autoridad. Asimismo es imprescindible tomar en cuenta que existirán cambios inmediatos solicitados por los nuevos socios, principalmente en la profesionalización y la administración

Otro factor importante es tomar en cuenta, que Él es una persona de más de 80 años, y muestra señas de cansancio y de disfrutar lo generado a lo largo de toda su vida. Además, no tiene claro como heredar y en qué porcentaje, a los posibles herederos, que con temor a equivocarnos ahora son cuatro. Las dos personas que dieron origen a esta organización y dos más que surgen hace más o menos

cuatro años MM y su hijo. Y todo indica que legalmente pueden reclamar parte de este negocio, ¡situación difícil! Este último acontecimiento pudiera marcar hacia donde está dirigida parte de la sucesión de propiedad y administración del negocio. Deberíamos considerar que la aparición de MM haya sido un procedimiento estratégico de parte de EL.

El riesgo es que con el tiempo esta sociedad se convierta en una absorción, pero la situación crítica del momento nos obliga a tomar esta opción como una posibilidad

3.- Si tomamos en cuenta que desde sus inicios WI ha trabajado por sectores, aunque financieramente como uno solo, y tomando en cuenta que algunas áreas del negocio hoy por hoy sostienen económicamente a otras, es decir, algunas áreas funcionan adecuadamente y otras no tanto. Se contempla la posibilidad de asumir el reto de continuar el negocio generando unidades de negocios, con el fin de determinar cuáles áreas son las que sostienen a toda la organización y por tanto están funcionando adecuadamente y cuales no participan en el crecimiento del negocio y sin embargo absorben recursos; este fenómeno se repite desde la propuesta de incursionar en áreas no exploradas. **Y finalmente si fuese necesario disolver alguna o algunas de estas unidades de negocio para salud de toda la organización. Y con esto darle continuidad al negocio, ya saneado y profesionalizado, además de definir la sucesión en todos los aspectos de forma inmediata.**

Los criterios que se tomarán en cuenta para decidir sobre cualquiera de las tres opciones sugeridas, son: recuperar la mayor inversión posible, perder en su caso parte de autoridad, que no se generen disputas entre los socios y los posibles herederos, satisfacer el sentimiento que dio origen a este negocio y conservarlo, y además involucrar paulatinamente a los hijos en la administración del negocio formando para ello los cuadros administrativos necesarios para que pueda seguir operando. En base a la experiencia podemos pronosticar que la propuesta que mayor probabilidad de ocurrencia es la de profesionalizar el negocio, después y con una probabilidad de ocurrencia menor; buscar un socio y finalmente con la menor probabilidad de ocurrencia la de vender. Es importante mencionar que esto se percibe bajo las condiciones actuales; en caso de llegar a faltar EL, se tendría que replantear la probabilidad de ocurrencia, pero las propuestas serían las mismas.

8.- BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

1.- Empresas Familiares

Imanol Belastiguigoitia Rius

Mc Graw Hill Interamericana Editores

2.- Empresas Familiares. Visión Latinoamericana

Rosa Nelly Trevinyio-Rodríguez

Pearson Educación

3.- Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel.

4.- Navas, J. E.; Guerras, L. A. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Civitas.

5.- http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/a_est_negocio.pdf

6.- [IMPACT OF FAMILY BUSINESS CHARACTERISTICS ON SUCCESSION PLANNING: A CASE STUDY IN TEHRAN INDUSTRIAL TOWNS.](#)

Texto completo disponible

Publicación académica

By: Zahrani, Maryam Ahmadi; Nikmaram, Sahar; Latifi, Meisam. Iranian Journal of Management Studies. Jul2014, Vol. 7 Issue 2, p243-257. 15p.

7. - [EXTRINSIC REWARDS IN FAMILY BUSINESSES: PERSPECTIVES OF NONFAMILY EMPLOYEES.](#)

Texto completo disponible

Publicación académica

By: Farrington, S. M.; Venter, E.; Sharp, G. D. South African Journal of **Business** Management. Sep2014, Vol. 45 Issue 3, p67-79. 13p. 8 Charts.

Materias: FAMILY-owned **business** enterprises; ORGANIZATIONAL commitment; JOB satisfaction; ORGANIZATIONAL performance; STAKEHOLDERS; STRUCTURAL equation modeling

8.- [ESTUDIO DEL IMPACTO DE LOS VALORES ÉTICOS EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. \(Spanish\)](#)

Texto completo disponible

Publicación académica

IMPACT STUDY ETHICAL VALUES IN THE FAMILY BUSINESS PERFORMANCE. (English). By: Monterde Valenzuela, María de los Ángeles. Revista Global de Negocios. 2014, Vol. 2 Issue 3, p101-112. 12p. Language: Spanish.

Materias: FAMILY-owned business enterprises; BUSINESS ethics; CORPORATE culture; PROFITABILITY; HERMOSILLO (Mexico); MEXICO; VALUES -- Study & teaching

9. - [ANALYSIS OF THE CRITICAL ASPECTS OF THE GENERATIONAL TURNOVER IN FAMILY SMEs.](#)

Texto completo disponible

Conferencia

By: Cristiano, Elena. Global Conference on Business & Finance Proceedings. 2014, Vol. 9 Issue 2, p237-246. 10p.

Materias: FAMILY-owned business enterprises; SUCCESSION planning; TURNOVER (Business); PROFESSIONALIZATION; EXECUTIVE succession

10. - [THE VALUE OF MARRIAGE TO FAMILY FIRMS.](#)

Texto completo disponible

Publicación académica

By: Bunkanwanicha, Pramuan; Fan, Joseph P. H.; Wiwattanakantang, Yupana. Journal of Financial & Quantitative Analysis. Apr2013, Vol. 48 Issue 2, p611-636. 26p. DOI: 10.1017/S0022109013000148.

Materias: FAMILY-owned business enterprises; STOCKS (Finance) -- Prices; CORPORATIONS -- Valuation; BUSINESS networks; MAJORITY stockholders; SUCCESSION planning; GROSS domestic product; PER capita; INHERITANCE & succession; REGRESSION analysis; THAILAND; MARRIAGE; ELITE (Social sciences); ASTROLOGERS; DIVORCE; PRENUPTIAL agreements

11.- [LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, PRINCIPAL ELEMENTO EN LA PRESERVACIÓN DE LA ARMONÍA FAMILIAR. \(Spanish\)](#)

Texto completo disponible

Publicación académica

COMMUNICATION IN THE **FAMILY-OWNED BUSINESSES**: MAJOR ELEMENT IN THE PRESERVATION OF **FAMILY HARMONY**. (English). By: Guzmán, Hilario Díaz; García, Estela Carolina Fuentes. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). 2013, Vol. 6 Issue 3, p95-114. 20p. 5 Charts, 6 Graphs. Language: Spanish.

Materias: **FAMILY**-owned **business** enterprises -- Management; COMMUNICATION in management; CRITICAL success factor; **BUSINESS** development; MEXICO

12.- [EL EFECTO DE LA INTERACCIÓN FAMILIAR SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS FAMILIARES. \(Spanish\)](#)

Texto completo disponible

Conferencia

EFFECT OF **FAMILY** INTERACTION ON FINANCIAL MANAGEMENT AND GENERATION VALUE IN **FAMILY BUSINESS**. (English). By: Molina Parra, Paula Andrea; Botero Botero, Sergio. Global Conference on **Business** & Finance Proceedings. 2014, Vol. 9 Issue 2, p1744-1750. 7p. Language: Spanish.