

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
CASO DE ESTUDIO: COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA
ELISA MARÍA WOOLFOLK GALINDO**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. RAÚL GONZÁLEZ NÚÑEZ**

Mexicali, B. C.

Junio de 2018

A mis hijos Luis Humberto y Pablo Emilio.

Agradecimientos

Agradezco a:

Dios por darme salud, fuerza y la oportunidad de vivir, todo en el tiempo y espacio perfecto para mí.

Mi papá Eugenio y a mi esposo Luis que ya no se encuentran físicamente pero que me guían, cuidan y acompañan en cada paso que doy.

Mis pequeños hijos Luis y Emilio que me ayudan e impulsan a levantarme, aprender, esforzarme y sonreír todos los días.

Mi familia que está conmigo incondicionalmente, por creer en mí, dándome apoyo moral y toda la ayuda que necesito.

Mi director de tesis, Dr. Raúl González Núñez por su apoyo y confianza.

La Doctora Blanca Córdova quien fue mi maestra en licenciatura y una de las personas que me impulso a entrar al programa de maestría, gracias por su ayuda, comprensión, paciencia y consejo.

Mi maestra de seminario de investigación Dra. Gloria Muñoz del Real que me dio la guía para la realización del presente trabajo, me brindó su apoyo y consejo.

A mis compañeros de maestría, en los cuales encontré amistad, aprendizaje, apoyo, diversión, empatía, gracias a cada uno por formar parte de esta experiencia.

Resumen

El caso de estudio trata sobre la implementación de un modelo de planeación estratégica que le aporte a la empresa familiar el rumbo hacia la profesionalización para lograr su permanencia y consolidación. El tema es relevante ya que las Empresas Familiares conforman una parte sumamente importante de la economía del país. La problemática del estudio gira en torno a la intención de profesionalización de la Empresa Familiar, lo que impacta directamente en su planeación, visión a largo plazo y toma de decisiones. El Colegio particular Bilingüe se encuentra en la ciudad de Mexicali, fue creado en Agosto de 2013 por tres hermanas, iniciaron sin una planeación ni visión de largo plazo, con muy pocos alumnos y poco capital, al paso de estos años han experimentado un crecimiento exponencial, por tal motivo se busca que por medio de la profesionalización, se logre organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizar los esfuerzos de los miembros hacia el logro de la estrategia planteada por la organización para que la empresa familiar logre continuidad, permanencia y consolidación. La metodología utilizada fue la observación directa, entrevistas al consejo administrativo y familiar y la aplicación de un cuestionario que sirvió como instrumento para medir si el colegio está en posibilidades de profesionalizarse. En el estudio de caso se encontró que una empresa profesionalizada define claramente los roles y responsabilidades de cada trabajador, se asegura la continuidad, se logra trabajo más eficaz y se obtiene una empresa más competitiva, cuando se tiene un plan, éste debe ser comunicado a todos los miembros para que todos estén en una misma sintonía. Profesionalizar consiste en pasar de un modelo del fundador basado en la intuición a un modelo basado en la planeación estratégica, por lo cual se llevó a la implementación del modelo de planeación estratégica definido y desarrollado para esta empresa familiar en particular.

Palabras clave: Empresa Familiar, Profesionalización, Planeación estratégica, Modelos de Planeación estratégica.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco referencial	3
Empresa familiar	3
Planeación estratégica.....	18
Modelos de planeación estratégica para la empresa familiar.	23
Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.....	25
Modelo del proceso de planificación paralela. (PPP).....	26
Modelo del proceso de gestión estratégica de la Empresa Familiar.....	27
Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares.....	27
Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar.	27
Colegios Particulares en México, Baja California y Mexicali	30
Capítulo 2: Metodología	36
Capítulo 3: Descripción e interpretación de los resultados.....	41
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....	60
Conclusiones	60
Recomendaciones	63
Anexos	65
Bibliografía	93
Referencias digitales	95

Índice de graficas

Gráfica 1. Las metas de la empresa están claramente definidas.	42
Gráfica 2. Existe un plan estratégico de largo plazo.	42
Gráfica 3. Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	43
Gráfica 4. Existe un consejo de administración en el cual se incluyen miembros ajenos a la familia.....	43
Gráfica 5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	44
Gráfica 6. Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.	45
Gráfica 7. Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.....	45
Gráfica 8. Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa. .	46
Gráfica 9. La toma de decisiones es descentralizada, se delega autoridad y la responsabilidad.	47
Gráfica 10. La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.....	47
Gráfica 11. Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.....	48
Gráfica 12. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia.....	49
Gráfica 13. La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.	49
Gráfica 14. Existe un plan de sucesión por escrito.....	50
Gráfica 15. Hay compromiso por parte de la familia hacia la empresa.	51
Gráfica 16. Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.....	51
Gráfica 17. Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	52
Gráfica 18. La empresa es más que una herramienta para generar dinero.	52

Gráfica 19. Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas. 53

Gráfica 20. Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro. 54

Gráfica 21. El negocio ha sido tasado y se revisa su valor periódicamente. 54

Gráfica 22. La familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan. 55

Gráfica 23. La información financiera y de otras áreas del negocio se presentan con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla. 55

Gráfica 24. El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa. 56

Gráfica 25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre la propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares. 57

Gráfica 26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión. 57

Gráfica 27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia. 58

Gráfica 28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión. 59

Gráfica 29. El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto. 59

Gráfica 30. El sucedido y su conyugue han hecho un presupuesto para el retiro. 60

Índice de tablas

Tabla 1 Atributos ambivalentes de la empresa familiar	6
Tabla 2 Definiciones de Empresa Familiar	8
Tabla 3 Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.....	17
Tabla 4 Principales preguntas que apoyan a la Planeación Estratégica	21
Tabla 5 Comparativo entre planeación intuitiva y formal.....	22
Tabla 6 Modelos de Planeación Estratégica para la Empresa Familiar	25
Tabla 7 Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar.....	28
Tabla 8 Instituciones preescolares y primarias del Estado de Baja California	32

Índice de anexos

Anexo 1: Entrevista semi dirigida aplicada a personal administrativo y propietarios Colegio Particular Bilingüe.	66
Anexo 2: Tabla de comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.	68
Anexo 3: Cuestionario	70
Anexo 4: Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar Colegio Bilingüe.	74
Anexo 5: Desarrollo del modelo de planeación estratégica para la empresa familiar.....	75
Anexo 6: Proyección de crecimiento histórico colegio particular bilingüe 2013-2017.	89
Anexo 7: Protección histórica colegio particular bilingüe. Tabla de ingresos-egresos históricos 2013-2017.	90
Anexo 8: Proyección de crecimiento esperado colegio particular bilingüe ciclo escolar 2018-2 al 2019-1.....	91
Anexo 9: Proyección de crecimiento esperado colegio particular bilingüe ciclo escolar 2019-1 al 2020-1.....	92

Introducción

Las Empresas Familiares conforman una parte sumamente importante de la economía del país. Las empresas familiares son las que predominan en todo el mundo, el 95% de las empresas en México son familiares.

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, tiene las mismas características que cualquier organización, pero su conexión con la familia le da alma a la empresa, una entidad, dado que la familia es el núcleo de la sociedad, le suma a la empresa valores, pertenencia y características únicas y peculiares que buscan beneficios económicos la permanencia y consolidación, así como el crecimiento profesional de todos sus miembros.

De esta forma el presente caso de estudio caracteriza a las empresas familiares en el sector educativo para determinar los elementos que impactan en su permanencia y crecimiento a través del análisis de la situación actual de la empresa y la manera en la que ha sido administrada hasta hoy, se aborda el tema de la empresa familiar profesional, y para entender el término, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro. Cabe mencionar que, la familia es un factor clave para el éxito de la empresa familiar, la unión y compromiso de los miembros de la familia, hacen posible que se consolide la empresa, un modelo de planeación estratégica adecuado a las características peculiares de la empresa familiar es importante para su desarrollo, crecimiento y permanencia.

La problemática del estudio gira en torno a la intención de profesionalización de la Empresa Familiar, lo que impacta directamente en su planeación, visión a largo plazo y toma de decisiones. La profesionalización es un proceso de

transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.

La presente investigación resulta relevante y tiene su justificación en la importancia de contar con la información adecuada a las características específicas de la empresa que la lleven a mejorar en sus prácticas administrativas simplificando las tareas y consolidarse como empresa familiar. Para cualquier empresa la profesionalización implica un gran reto, pero a las empresas familiares les cuesta más trabajo transformarse debido a la serie de tradiciones y prácticas que se llevan a cabo dentro de la misma, sin embargo las prácticas o soluciones utilizadas en el pasado, es probable que con los cambios del entorno y crecimiento ya no sean las más apropiadas y el gran dilema es que debe permanecer y que debe cambiar, por esto, resulta de interés abordar el tema en la empresa familiar motivo del presente caso de estudio. Para los propietarios y miembros de la familia será de gran beneficio contar con información y guía para encaminarse a la profesionalización y obtener en un futuro la consolidación de su empresa.

El objetivo general del trabajo es implementar un modelo de Planeación Estratégica en la empresa Familiar para lograr su profesionalización. Como objetivos particulares se plantean, analizar la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico y determinar la factibilidad de crecimiento de la empresa a través de un análisis de su evolución histórica.

En cuanto a los alcances del trabajo, el sujeto de estudio del caso fue un Colegio Particular de la Ciudad de Mexicali por el periodo determinado del 2016 al 2018.

Dentro del presente estudio de caso la pregunta de investigación giró en torno a la implementación del modelo de Planeación Estratégica para profesionalizar a la Empresa Familiar y observar la factibilidad de crecimiento de la misma. Para apoyar a la solución de la problemática planteada se formuló la siguiente hipótesis:

Aplicar un modelo de Planeación Estratégica para profesionalizar una Empresa Familiar asegura el crecimiento, consolidación y permanencia de la misma.

El documento se encuentra integrado de cuatro capítulos, el primero presenta el marco teórico, con los antecedentes e investigaciones que se han hecho en torno al tema del caso de estudio a través de una revisión literaria de los diferentes modelos de planeación estratégica y sus diferentes características aplicables a la Empresa Familiar, analizándose sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, finalmente el capítulo se concluye con el marco conceptual del estudio de caso. En el segundo capítulo se plantea la metodología empleada en el desarrollo de esta investigación y se explica cómo fue implementado el modelo de planeación estratégica. En el capítulo tercero se realiza un análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico presentando la proyección de crecimiento de la empresa. El cuarto capítulo se integra de las consideraciones finales a través de conclusiones y recomendaciones resultantes de este caso de estudio.

Capítulo 1: Marco referencial

Empresa familiar

¿Qué es una empresa familiar? ¿Qué la hace diferente de las otras empresas? Las empresas familiares son organizaciones de enorme complejidad que recientemente se han convertido en objeto de estudio de diversas disciplinas, como la Administración, Sociología, Psicología y Antropología. Estas centran su atención en la sucesión, sus formas de gobierno, los estilos de gestión y la cultura empresarial. Cisneros, L. & Ramírez, G. & Hernández, A. (2011). Hirigoyen, G. (2009). Este tipo de empresas se diferencian de las demás por la combinación de la familia y la empresa en una sola organización. Además, la empresa familiar tiene una triple realidad en el origen de sus especificidades: la familia, la gestión y la propiedad, mientras que en la mayoría de las empresas solo se tienen en cuenta la gestión y la participación accionaria. Cada uno de estos tres

componentes reúne a personas con intereses diferentes dados sus orígenes, sus roles y su relación especial con la empresa. Tal situación es una fuente de tensión que a menudo conduce al conflicto.

La familia es un pilar en la sociedad, la empresa es una organización que busca beneficios económicos, formada por personas diversas. Ambos sistemas tienen objetivos, valores y metas. Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, pero la propiedad está en manos de una familia o varias familias. Se dice que los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares y necesidades empresariales. Hernández, L. & Portillo, R. (2016).

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos los tamaños y con distintos grados de profesionalización, pero lo que todas tienen en común es la influencia que ejerce la familia sobre la empresa. Menciona Felairán (2005) que las empresas familiares poseen un ciclo de vida igual que las empresas que no lo son; éstas nacen, crecen y mueren, pero quizás mueren más y antes que las empresas no familiares por su propia complejidad, ya que, junto a los desafíos de la gestión empresarial como tal, tienen que afrontar los retos que nacen de la complejidad de las relaciones familiares solapadas y sobrepuestas sobre la gestión de la empresa.

No existe una definición formal de la empresa familiar ya que distintos autores manejan diversas definiciones. Según el autor Arteche (2007), El primer concepto importante en la definición de empresa familiar sería su voluntad de continuidad, teniendo como clave: la familia empresaria. Cuando hablamos de la familia empresaria, hablamos de la familia que es propietaria, que desarrolla las tareas de gobierno y en muchos casos de las de gestión, aunque esto último no siempre se da. Así mismo la influencia de la familia se centra en su capacidad de poner los medios que permitan el cambio generacional con éxito, los cuáles serán los que determinen la supervivencia de la empresa como Empresa Familiar y determinar

cuáles podrían ser estos medios para evitar las debilidades y fomentar las fortalezas.

Según el autor Belausteguigoitia (2012), una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, el autor las define como empresa con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

Fijar los criterios que marcan la diferencia entre una empresa familiar y una que no lo es, no es fácil, según Tapies, J. (2011), una empresa familiar es aquella en que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control o tener representación suficiente en los órganos de gobierno y además existen valores empresariales, es decir, un legado que tiene la necesidad de traspasarse de generación en generación. La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional.

Éste tipo de empresa aporta a la sociedad y a la economía y son cada vez más importantes en todo el mundo, se entiende que es una organización que independientemente del tamaño y de las acciones que realizan, la mayoría o toda la propiedad está en manos de una familia. Ye se hace énfasis en su tamaño porque en general se acostumbra asociar a la empresa familiar con empresas pequeñas y poco o nada profesionalizadas, pero en realidad lo que define a una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección están a cargo de una familia. Doderó (2002).

Según Davis y Tagiuri (2006), Existen una serie de atributos ambivalentes en las empresas familiares, que determinan el potencial positivo y negativo de las consecuencias de cada una de estas características. La empresa familiar debe gestionar estos atributos para maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas. Se resumen en la tabla 1:

Ventajas	Atributos	Desventajas
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda una vida.	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia.	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto	Lenguaje privado.	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad.	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar.	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Tabla 1 Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Fuente: Davis y Tagiuri, 2006.

Por otra parte, cabe mencionar que no se debe confundir empresa familiar con PYMES, y aunque la mayoría de las PYMES son empresas familiares por su

nacimiento, por el contrario, no se puede afirmar que todas las empresas familiares sean pequeñas o medianas, ya que también las hay grandes y muy rentables. Empresa familiar no es sinónimo de PYME. Comúnmente las definiciones de empresa familiar la escriben como una asociación que tiene fines de lucro, donde los propietarios son familia. Como se mencionó anteriormente existen diversas definiciones del término empresa familiar, a continuación, se presentarán en la tabla 2 algunas de las principales definiciones por autor.

AUTOR	DEFINICIÓN
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1983)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en al cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1999)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.

Tabla 2 Definiciones de Empresa Familiar. Fuente: Molina, Botero y Montoya, 2016.

En todas las definiciones el común denominador es que la empresa está en manos de la familia, todas las decisiones y el control lo ejerce la familia propietaria, ésta familia desea en todos los casos la permanencia y continuidad de la empresa familiar deseando que la familia siga por generaciones teniendo el control de la misma.

Para entender una empresa familiar, es importante primero conocer sus antecedentes, es decir, conocer a la familia. Se requiere reducir la improvisación y la intuición y sustituirlas por planeación y toma de decisiones con base a información basada en hechos, generando trabajos eficientes y profesionales. La definición de la empresa familiar es su voluntad de continuidad, siendo la clave de ésta la familia empresaria. Ésta se refiere a la familia propietaria, que desarrolla las tareas de gobierno y las de gestión, así es citado en la revista Empresa Familiar (2007). Para lograr el desarrollo de las mismas, los propietarios pueden utilizar medios para evitar las debilidades y fomentar las fortalezas, como prepararse anticipadamente para la continuidad, con tiempo introducir a sus hijos a la empresa, haciendo que la sientan como suya, compromiso preparando un clima de armonía y compromiso.

En cuanto a la naturaleza de las empresas familiares se estima que 9 de cada 10 empresas son familiares en América Latina. Esto es que la influencia que se tiene

sobre la actividad económica es mayor que en Estados Unidos. Se han realizado estudios donde se encuentra que se rechaza el término de empresa familiar por creer que, si lo es, significa una empresa informal, no profesional, esta creencia se da porque los conceptos de lo que es una empresa familiar varían de un lugar a otro, pero lo que se muestra en estudios es que son un gran aporte a la economía tanto formal como informal. Como se mencionó hay de todos tamaños y tipos, pueden ser empresas profesionalizadas o no profesionalizadas, se observan con distintas características peculiares en diferentes países.

En cuanto a las empresas familiares mexicanas, éstas presentan una escasa profesionalización a nivel administrativo y estratégico, operativo y financiero, lo cual apunta a un índice elevado de mortandad de dichas empresas, Cortés, M. (2007). El experto mexicano en empresas familiares a nivel Latinoamérica, Belausteguigoitia, I. (2012), afirma que la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares.

La empresa familiar además es manejada por algunos autores como un sistema, que se divide en subsistemas. se representa en un modelo el cual consta de 7 campos, éste es el presentado por Davis y Tagiuri (1982), el cual llamaron modelo de los tres círculos. En este modelo se presentan tres subsistemas interconectados, que son familia, empresa y propiedad, éstos con cuatro áreas de intersección que muestran los papeles que los miembros de la organización pueden desempeñar de manera simultánea.

Según Davis y Tagiuri (1982); la empresa familiar reúne las características de ser controlada por una familia, tener al menos dos miembros de la familia en tareas de gestión y a su vez, tener empleados externos a la familia

La estructura de empresa familiar ha sido objeto de estudios e investigaciones para determinar cómo se compone, su comportamiento y definir su estructura. El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri,(1982) lo explica, familia, empresa y propiedad. Para entender la dinámica particular de la empresa familiar se acude al

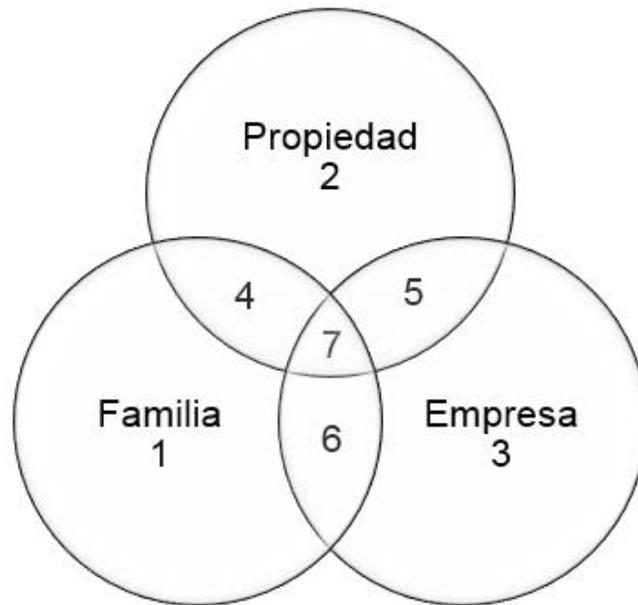


Figura 1 Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, 1982. Fuente: Arenas, H. y Rico, D. 2014.

modelo clásico en el tema, presentado en la figura 1:

Este modelo consta de 7 campos, la empresa familiar se compone por tres subsistemas, empresa, familia y propiedad.

1. Familia que no trabaja en la empresa y no son propietarios.
2. Propietarios que trabajan y no son familia.
3. Empleados de la empresa.

4. Propietarios familiares que no trabajan en la empresa.
5. Familiares que trabajan en la empresa que no son propietarios.
6. Propietarios que trabajan y no son familia.
7. Propietarios familiares que trabajan en la empresa.

En cuanto al tema de empresa familiar, se mencionan las definiciones de los diversos autores, y el modelo de los subsistemas que comprende, también es importante destacar que la empresa familiar pasa por distintas etapas de vida, desde su creación, hasta su consolidación, y que cada una de esas etapas tiene sus características y problemas e incluso causas de desaparición, a continuación de presentan de manera general para comprender mejor la dinámica de la empresa familiar.

El autor Belausteguigoitia (2012), se refiere a los factores administrativos como la primera causa de desaparición explicando que estos incluyen una falta de sistemas administrativos, dirigir de forma improvisada, no eficiente, falta de gestión sistematizada, operar con un sistema inadecuado, un manejo ineficiente de los recursos y falta de control.

Cabe mencionar que es de importancia para el presente caso de estudio, anotar que las empresas familiares deben pasar por un proceso de evolución, éste en función de su nivel de desarrollo: empresa familiar emergente, empresa familiar en desarrollo y empresa familiar consolidada. Esto sirve de base para identificar la fase en la que se encuentra la empresa del estudio de caso. Las características de estas etapas según el autor antes mencionado, son:

Empresa Familiar Emergente: se observa alegría, dinamismo, ilusión, dedicación, sin reglas claras, improvisan los sistemas, se crean bases inadecuadas entre

empresa y familia, necesidades de liquidez, sacrificio familiar económico para apoyar a la empresa.

Empresa Familiar en Desarrollo: dinamismo seguido de transformación hacia el desarrollo. Ya lograron sobrevivir a sus primeros años de vida, crecen favorablemente y los familiares desean trabajar ahí, hay conflictos entre generaciones porque se suele incorporar a la segunda generación la cual impulsa a cambios y la primera generación que es la fundadora desea permanecer, se dice que, si logra el equilibrio entre estas dos generaciones, se puede pasar a la siguiente etapa.

Empresa Familiar Consolidada: estables, rumbo bien definido, planes a largo plazo, mucho compromiso, alto nivel de desarrollo, afrontan retos más complejos, son más exigentes en esta etapa en cuanto a la dirección y la administración.

Además, es importante mencionar que las empresas viven diferentes etapas de crecimiento y es importante identificar la etapa en la que la empresa familiar se encuentra para tener mayor información acerca de sus necesidades, existen varios modelos sobre el desarrollo de las empresas en relación con el tiempo, y se refieren a esas fases o etapas por las cuales la empresa atraviesa y sus características. Un modelo clásico que explica las diversas fases de crecimiento que experimentan las organizaciones es el de Greiner (1979), el cual muestra dos fenómenos que se presentan repetidamente durante el desarrollo de la empresa que son el crecimiento (evolución) y la crisis (revolución). El autor afirma que las organizaciones en crecimiento pasan por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución.

La empresa familiar busca crecer y permanecer, lograr la continuidad de generación en generación, tratando de que sus miembros ocupen todos los puestos importantes dentro de la misma, existen factores de éxito que hacen que

la empresa familiar pueda lograr permanecer y factores de riesgo en las prácticas que pueden hacer que la empresa familiar se vea perjudicada en su crecimiento y desarrollo.

Según Dodero, S. (2005), en una investigación empírica en la que se encuestaron a miembros de empresas familiares en Latinoamérica en un periodo del 2002 – 2005, se encontró que los factores de éxito que resaltan son la dedicación y esfuerzo y la visión y estrategia. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso de los familiares para sacar a la empresa adelante y los factores que mayormente perjudican al crecimiento son los problemas organizativos y la administración deficiente.

En el mundo empresarial hay una creencia de que las empresas no familiares son más exitosas que las familiares, que tienen más garantía de triunfar por la profesionalización, no tendría por qué ser así ya que la gestión familiar tiene muchas virtudes, ciertamente en muchos casos la falta de profesionalización impide crecer en forma sostenida y continuada. Hita, E. (2018). Otra definición acerca del tema, es la del autor Rueda, J. (2011), quien subraya que la razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. La profesionalización es una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, Chiavenato, I. (2002), resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso. Para Ward, J. (2006), la implementación de juntas directivas y asesores es otra

manera clara de crear en la empresa familiar estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento.

A través de la profesionalización, se logrará organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizar los esfuerzos de los miembros hacia el logro de la estrategia planteada por la organización para que la empresa familiar logre continuidad y permanencia, es importante explicar que la empresa familiar puede ser una empresa no profesional o puede ser una empresa profesional, existen prácticas que diferencian a una de la otra, para hablar de que una empresa familiar vaya hacia la profesionalización, se menciona que ciertas prácticas dentro de las empresas familiares en específico pueden poner en riesgo su estabilidad y crecimiento, y dependiendo de la etapa en la que se encuentre serán los problemas a los que se enfrente. Para llevar a cabo un proceso de profesionalización es necesario eliminar las prácticas que generan estancamiento o retroceso. Profesional se refiere a la persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro. De acuerdo a lo expuesto por el autor Belausteguigoitia (2012), la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.

Dicho autor menciona que el proceso de profesionalización en la empresa familiar es complejo pues influyen los factores familiares y la creencia de que si las cosas funcionan de una manera no deben cambiar aunque hayan mejores formas de hacer el trabajo, se convierte en un problema decidir que prácticas deben permanecer y cuales deben desaparecer así como que miembros de la familia son los más capaces y cuáles deben ser cambiados de posición según sus aptitudes y no el lugar familiar que ocupen.

En la empresa familiar es común que se desee incluir a todos los miembros de la familia en el trabajo de la empresa, en general, los intereses familiares pesan más que los intereses económicos, esto podría generar un estancamiento hacia el proceso de profesionalización de la empresa.

La profesionalización implica como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización. Lograr métodos de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una de las bases para profesionalizar a la empresa (Castilla, 2014). En seguida se muestra en la tabla 3 una comparativa entre una empresa familiar profesional y una amateur.

Empresa Familiar Profesional	Empresa Familiar Amateur
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está	No existe un consejo administrativo

eficazmente conformado y opera con regularidad.	que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembro de la familia.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Tabla 3 Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur. Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

Tomando rumbo hacia la profesionalización, las acciones tenderán a formalizar los procedimientos, las comunicaciones, los puestos de trabajo, las funciones de todos los empleados y la reestructuración del organigrama. Añade el autor que la profesionalización se traduce en que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. De manera que profesionalizar a una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio bajo esquemas de eficacia, sin perder su carácter familiar.

Este sentido, Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997), define la profesionalización como resultado del ciclo evolutivo de la empresa familiar, es decir dejar de ver a la empresa como una empresa pequeña que no con las prácticas utilizadas desde el día de su fundación puede seguir funcionando siempre.

Cuando una empresa crece, su administración se vuelve más compleja, además aumenta la necesidad de un orden en la estructura, profesionalizar la empresa familiar requiere de esfuerzo por parte la familia. Toda empresa familiar desea que la familia permanezca como dueña del negocio de generación en generación, para ello se debe planear que van a hacer para que este deseo se haga realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, éstos deben ser estudiados a la par para que sean congruentes uno con el otro y se apliquen en paralelo, a la par, a fin de que de manera conjunta se logren las metas y objetivos propuestos. Existen varios modelos de planeación estratégica para la Empresa Familiar que ayudan a la continuidad del negocio familiar. A continuación, se hace referencia en el marco teórico al concepto de planeación estratégica, la cual va a unirse al tema de la empresa familiar.

Planeación estratégica

La planeación es la parte de la administración que permite decidir en el presente el escenario que se desea para el futuro. La planeación estratégica se refiere al mismo objetivo solo que considerando largos plazos, con una visión de toda la organización. Hernández, Z. & Martínez, H. (2014) también señala que se trata de diseñar condiciones que favorecen a todos en la organización, a la vez, estos escenarios son diseñados para evitar los factores que pueden dañar el futuro de la organización.

La planeación estratégica, apareció en la escena de la administración de empresas en la década de 1940. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional de los grandes negocios. Para inicios de los ochenta la planeación estratégica pasó a ser una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y una correcta conducción en su aplicación para garantizar el éxito. Así lo afirma el autor Ojeda, M. (2013). Además sugiere que de acuerdo a las teorías administrativas, las organizaciones en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando los medios disponibles y poseen tres características que las distinguen: 1) son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan (la mayoría de las veces) para alcanzar ciertas metas; 2) poseen una estructura y orden y 3) con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas. Así pues, este proceso es ayudado por la planeación estratégica que hoy en día ha dado cambios significativos desde sus inicios pues se debe adaptar a las condiciones cambiantes del entorno.

La planeación estratégica es una propuesta que tomo mayor rumbo en la década de 1960. Torres, M. (2006) asevera que ésta evolucionó de la planeación

tradicional, ésta involucra a toda la organización, las áreas, las personas, es a largo plazo y es responsabilidad de la alta dirección.

Toda organización necesita tener un norte, políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro. Menciona el autor Contreras, E. (2013), que es en este momento cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. Por otra parte, Quintero, J. (2015) afirma, la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Por su parte, los autores Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer y Hodelín (2016), definen a la planeación estratégica como el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización. De acuerdo a Olsen, E. (2007), el concepto de plan estratégico es un mapa guía formalizado que describe como la empresa opera las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo. De tal manera que es un proceso coordinado y sistemático hacia una dirección estratégica para optimizar el futuro potencial de la empresa.

Otra definición es la de Chiaventato, I. & Sapiro, A. (2011): la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión en el contexto en el que se encuentra, para iniciar con un proceso de planeación estratégica, se pueden realizar preguntas como estas:

¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?

Si no se aplicara cambio alguno, ¿Cómo sería la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?

Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían de tomar los administradores?

La planeación estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos. Como se mencionó anteriormente, la planeación es el medio para visualizar el futuro a largo plazo, pero también no se debe olvidar revisar constantemente lo que sucede día a día en el interior de la organización, así como todo lo que sucede alrededor, entonces se dice que la planeación estratégica conduce de manera estructurada por un camino que permite decidir qué hacer, como hacerlo y revisar si lo realizador corresponde a lo planeado. Rizo, M. (2014) afirma, esta técnica permite a la empresa control, evaluación y mejora continua, ya que es poco probable perderse en el camino si se tiene establecida la guía de acción. El autor Torres, Z. & Torres, H. (2014), sugiere una serie de preguntas que se pueden realizar en la organización al inicio para dar paso a la planeación. En seguida se exponen en la tabla 4.

PREGUNTA	QUE SE REFIERE A:
¿Porqué?	Esencia. Razón de ser. Sueño. (visión y misión).
¿Qué?	Deseo. Resultado (objetivos)
¿Cómo?	Medios para lograrlo (estrategias)

¿Para qué?	Conveniencia, relevancia. Beneficios.
¿Quién?	Los responsables (toda la organización)
¿Cuándo?	Tiempo, plazos (horizonte de la planeación)
¿Cuánto?	Recursos (dinero, instalaciones y equipo, materiales, personal.

Tabla 4 Principales preguntas que apoyan a la Planeación Estratégica. Fuente: Torres, Z. & Torres, H. .2014.

Según Torres, M. (2006), Un plan estratégico fija su atención en ambos sentidos (efectividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que solo da la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar tanto la planeación formal como la planeación intuitiva. La mezcla de intuición y formalidad que se dé el proceso de planeación, depende de la naturaleza del negocio. En la Tabla 5 se puede observar la comparación entre los dos estilos de planeación.

Planeación	Ventajas	Desventajas
Intuitiva	Rápida Informal De aparente bajo costo Adecuada para negocios no complejos	No documentada Es personal, de poca participación Riesgo por cambios no previstos Reacción más que creación Trabajo bajo presión
Formal	Estructurada y documenta, permite el seguimiento Propicia delegación Permite la participación Activan, basada en el análisis	Exige esfuerzo Requiere disciplina Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad

	Clarifica oportunidad y problemas Obliga a fijar objetivos Fomenta la comunicación Desarrolla ejecutivos	Al enfatizar la cuantificación financiera se puede alterar el equilibrio planeación – control.
--	---	--

Tabla 5 Comparativo entre planeación intuitiva y formal. Fuente: Torres, M. 2006.

Al realizar una planeación intuitiva, se van de las manos muchos detalles, existen muchas oportunidades de mejora, el estrés cotidiano y el estado de ánimo pueden influir negativamente en la toma de decisiones intuitiva, sin un rumbo fijo y delimitado, además para la empresa del estudio de caso, al estar en crecimiento, cada vez existen más personas involucradas se empieza a tornar cada vez más complicado este manejo de la administración de manera empírica, sin guía.

La planeación estratégica en la empresa familiar es un proceso de diagnóstico, metódico e introspectivo y colectivo de toma de decisiones con relación a las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, esto ayudará al logro de la permanencia y continuidad de la empresa familiar, lo menciona Araya, A. (2011). Además, menciona que la planeación estratégica se basa en la actitud voluntarista, anticipada, crítica, abierta al cambio y centra la preocupación de los directivos no solo en la eficiencia sino también en la eficacia.

En la elección del plan estratégico se deben tomar en cuenta los valores de la familia, el compromiso de la familia, la misión y visión de la empresa y familia, el plan de vida personal y el plan de continuidad y el plan estratégico de la empresa. Para el diseño y la aplicación de la planeación estratégica, en una empresa, en este caso de estudio a la empresa familiar, es importante conocer los diferentes modelos de planeación estratégica que existen concretamente los aplicables a la empresa familiar, ya que cuentan con características que embonan a las necesidades de las empresas del tipo familiares, ayudando a proporcionar una

guía de acción para hacer el plan, a continuación se analizan algunos de los modelos existentes en cuanto al estudio de caso, se explican brevemente, en un cuadro de características.

Carlock y Ward (2003) mencionan que la planeación estratégica es un instrumento que favorece el desarrollo de las capacidades que se presentan dentro de la empresa, pues los modelos que existen buscan el desarrollo a nivel empresarial, por el contrario, en una empresa familiar existen otras necesidades, objetivos, expectativas y relaciones resultado de la familia. Según Araya, A. (2017), el diseño de la planeación estratégica en la empresa familiar, necesita atención particular en lo que se requiere planear, la forma de hacerlo para poder lograrlo, así como el análisis del lugar y las personas donde se va a implementar y de la estructura familiar.

Como se mencionó anteriormente, para definir la planeación estratégica que se implementará en una empresa familiar se requiere siempre el análisis de los dos sistemas: empresa y familia, dicho análisis surge de las necesidades de cada sistema, buscar aprovechar oportunidades y mejorar necesidades. (Ugarte, G. 2015). De tal manera, cuando se logre una adecuada unión de objetivos y valores familiares y empresariales, permitirá la integración de los dos sistemas y el logro de los objetivos en conjunto. Dicho esto, se hace evidente la necesidad de una guía, una referencia para la búsqueda de la manera en que se realizará la planeación estratégica en la empresa familiar, la elección de un modelo de planeación estratégica adecuado a las necesidades y características peculiares de la organización. A continuación, se trata el tema de los modelos de planeación estratégica para la empresa familiar.

Modelos de planeación estratégica para la empresa familiar.

Los modelos de planeación estratégica son guías de acción para las empresas, distintos autores han diseñado modelos de planeación estratégica aplicables a

cualquier tipo de empresa, pero como se explicó en el apartado anterior, las empresas familiares son entes con distintas características y necesidades que difieren de las empresas que no son familiares, es por esto que algunos autores han desarrollado modelos de planeación estratégica específicamente para la empresa familiar.

En cuanto a la elección del modelo de planeación estratégica para la empresa familiar, éstas empresas deben elegir un modelo que les permita sobrevivir, permanecer unidas y mantener un patrimonio común que perdure y crezca de generación en generación, en armonía familiar y con la rentabilidad deseada. Araya, A. (2011). El autor sugiere además, que desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la familia, ayudará a lograr las expectativas familiares y la confianza entre sus miembros. De la variedad de modelos de planeación estratégica para la empresa familiar, se mencionan las características de 5 modelos, mostrados en la tabla 6.

AUTOR	MODELO	CARACTERÍSTICAS
Ward (2006)	Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar FODA 2. Establecer el compromiso familiar que asegure la planeación. 3. Hacer un análisis financiero (¿es sana la empresa?). 4. Análisis de mercado e identificar alternativas. 5. Cuáles son las metas de la familia. 6. Seleccionar la estrategia

		7. Evaluar los intereses de la familia.
Carlock y Ward (2003)	Modelo del proceso de planificación paralela (PPP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del pensamiento estratégico. 2. Formulación de la estrategia. 3. Puesta en práctica y reformulación.
Ussman (2004)	Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis situacional 2. Gestión estratégica
Stafford (1999)	Modelo de sostenibilidad de la empresas familiares.	<p>A nivel familia y empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los recursos. 2. Coacciones. 3. Procesos. 4. Operaciones.
Belausteguigoitia (2012)	Modelo de Planeación estratégica para la empresa familiar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad. 2. Diagnóstico. 3. Rumbo. 4. Estrategias. 5. Implementación y monitoreo.

Tabla 6 Modelos de Planeación Estratégica para la Empresa Familiar. Elaboración propia.

Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.

Ward (2006) propone que no era necesario una planeación formal mientras existiera un pensamiento estratégico y la empresa fuera pequeña. Explica que la necesidad de los planes estratégicos gira en torno a las necesidades financieras,

los problemas familiares graves y sobre el patrimonio, plantea siete pasos para el desarrollo de una planeación estratégica.

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa. (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar que asegure la planeación.
3. Hacer un análisis financiero para conocer qué tan sano es el negocio.
4. Elaborar un análisis del mercado para identificar alternativas.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia.
7. Evaluar los intereses de la familia.

Modelo del proceso de planificación paralela. (PPP)

Carlock y Ward (2003) este modelo que sugieren estos autores involucra dos aspectos: familia y empresa. En la familia involucra los valores esenciales: compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad. Mientras que, en la empresa, incluye la filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. Por último, en conjunto, la familia y empresa definen los valores, el pensamiento estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. Por último, en conjunto la familia y empresa definen los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura, la formulación de planes, el plan de continuidad y el plan empresarial.

Este proceso de planificación paralela no es sencillo y puede tomar años su implementación, pero se pueden tomar diferentes caminos para lograrlo. Las fases del PPP son:

1. Desarrollo del pensamiento estratégico.
2. Formulación de la estrategia.
3. Puesta en práctica y reformulación.

Modelo del proceso de gestión estratégica de la Empresa Familiar.

De acuerdo con Ussman (2004), este modelo consta de 2 elementos: el análisis situacional y la gestión estratégica. Éste es un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares como objetivos empresariales.

Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares.

Propuesto por Stafford, K., Duncan, K., Dane, S. y Winter, M. (1999), aseguran que la sostenibilidad de la empresa familiar depende del cumplimiento de los objetivos de la familia y empresa y de las operaciones que realizan entre ambos sistemas. La principal meta de este modelo es la planeación estratégica. Este modelo a diferencia de otros, incluye a la familia en un nivel similar con la empresa, para obtener como resultado la permanencia. se realizan a nivel familia y a nivel empresa, la identificación de recursos, coacciones, procesos y operaciones.

Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar.

El autor Belausteguigoitia (2012), maneja 5 fases para llevar a cabo la planeación estratégica:

1. Identidad
2. Diagnóstico
3. Rumbo
4. Estrategias
5. Implementación y monitoreo.

En base a la revisión bibliográfica de los distintos autores antes mencionados y realizar una comparativa en cuanto a los modelos de planeación estratégica hay

múltiples propuestas y opciones, dado que la empresa es una del tipo familiar con características peculiares, se presenta el modelo de planeación estratégica diseñado para las características especiales de una empresa familiar a continuación en la tabla 6:

FASES	ACTIVIDADES	E	F
1. IDENTIDAD ¿Quiénes somos? E y F	Historia y antecedentes Misión y Valores Estructura Familia Genograma Empresa Organigrama	Si Si Si	si si si
2. DIAGNÓSTICO ¿Dónde estamos? E y F	Modelo de los 3 círculos Análisis interno y externo Análisis de industria de Porter Plan de vida personal	Si Si Si	si
3. RUMBO ¿A dónde vamos? EF	Visión de la EF Análisis y selección de alternativas Definición de objetivos estratégicos Validación por empresa, familia y propiedad		
4. ESTRATEGIAS ¿Cómo llegaremos? EF	Análisis y selección de las estrategias Acciones estratégicas (tácticas) Definición de responsables Diseño de indicadores		
5. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO ¿Vamos bien? EF	Plan operativo Plan de incentivos y consecuencias Seguimiento (rendición de cuentas) Implementación y monitoreo		

Tabla 7 Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar. Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

El modelo consta de 5 fases, las cuales se explican a continuación:

Fase 1. Identidad. ¿Quiénes somos? Se aclara la historia, misión, valores y estructura (organigrama y genograma) de la empresa y familia por separado. Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2010), el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. El autor Suárez, M. (2010) menciona en un artículo de una revista médica que el genograma es la representación gráfica a través de un instrumento que registra la información sobre estructura y/o composición de una familia (genograma estructural) y las relaciones y/o funcionalidad entre sus miembros (genograma relacional), de por lo menos tres generaciones. Se basa en la construcción de figuras (símbolos) que representan personas y líneas que describen sus relaciones.

Fase 2. Diagnóstico ¿dónde estamos? Consiste en precisar el estado actual de la empresa y familia. Para lograrlo se puede apoyar en distintas herramientas, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, M. (1979), el análisis interno y externo apoyado de la realización de un FODA, el modelo de los tres círculos y el plan de vida. Explica el autor que el plan de vida es una herramienta para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal, es importante que cada uno de los miembros de la familia tenga vocación, interés y capacidad para lograr que cada integrante se desarrolle integralmente y logre ser feliz.

Fase 3. Rumbo ¿A dónde vamos? A partir de esta fase se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar. Se desarrolla una visión, análisis y selección de alternativas mediante lluvias de ideas, se plantean objetivos estratégicos.

Fase 4. Estrategia. ¿Cómo llegaremos? Esta fase es posible cuando la empresa se ha fijado sus objetivos con la seguridad de que la familia está comprometida en

llevarlos a cabo. Se hace un análisis y selección de las estrategias y definición de responsables.

Fase 5. Implementación y monitoreo. ¿Cómo vamos? Ejecutar y controlar con eficacia. “Orden dada y no revisada no sirve de nada”, citado por Belaustegiogoitia, I. (2012) consideran que existe una relación entre el control, aprendizaje y mejora continua.

Tras haber analizado los temas antes mencionados, es importante conocer el panorama de nuestro objeto de Estudio que es el Colegio particular bilingüe, el cual está localizado en la ciudad de Mexicali, para este fin se investiga la información pertinente de manera nacional, estatal y municipal.

Colegios Particulares en México, Baja California y Mexicali

Se hace mención de algunos datos estadísticos recabados por las instituciones mexicanas, datos generales del número de habitantes del país, edades, natalidad, además en cuanto al número de alumnos, maestros, escuelas públicas y privadas a nivel nacional de manera general, al estado de baja california y específicamente en la ciudad de Mexicali, esto con el fin de obtener un panorama del número de alumnos e instituciones que tienen que ver con el tema del presente caso de estudio aplicado a un Colegio particular en la Ciudad de Mexicali.

De información publicada en la página del INEGI (2015), la población total del país 119,938,473 personas, de los cuales 48.6% son hombres y 51.4% son mujeres. De éstos, el 10% son niños en edad escolar básica y el 13% son niñas en edad escolar básica.

El Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática (INEGI), a nivel nacional, levantó un censo de Escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial (CEMABE) del 26 de septiembre al 29 de noviembre del 2013. Entre los resultados del informe se presenta:

1. De los 236,973 centros de trabajo censados, 87.6% son escuelas de educación básica y especial y el 12.4% son otro tipo de centros de trabajo.
2. Del total de escuelas censadas, 86.4% son públicas y 13.6% son privadas.
3. La distribución por nivel escolar, son: preescolar 40%, primaria 42.5%, secundaria 16.7%, centros de atención múltiple 0.7%.
4. De los servicios básicos, 51.6% de las escuelas públicas cuentan con drenaje, 69% con agua potable, 87.2% con sanitarios, 88.8% con energía eléctrica. Mientras que los colegios particulares cuentan casi al 100% con estos servicios.
5. El total de alumnos de las escuelas censadas fue de 23 millones 562 mil 183. De ellos el 18.3% son de preescolar, 55.8% primaria.
6. El personal que desempeña trabajo frente a grupo son de 978 mil 118.

En cuanto a los datos del Estado de Baja California, específicamente en la ciudad de Mexicali, el INEGI (2013) informa que el 79.1% son escuelas de educación básica, de las cuales, existen 1,416 centros de trabajo, con un personal de 22,003, de los cuales 12,861 son maestros y un total de 199,019 alumnos, señala INEGI que el rezago social es muy bajo. El 79% son escuelas de educación básica, el 1.9% son escuelas de educación especial, el 14.3% son administrativos y de apoyo a la educación básica y un 4.7% es apoyo a la educación especial. En cuanto a la distribución porcentual por nivel educativo según el tipo de sostenimiento, se divide en escuela pública y escuela privada. En preescolar se encuentra concentrado el 37.5%, en primaria el 44.3%, en secundaria el 15.8% y en CAM el 2.4%.

En cuanto a la comparativa de las escuelas públicas y privadas, se encuentra que en Baja California hay 442 instituciones preescolares y 305 primarias del turno matutino del sector privado, mientras que del sector público existen 600 preescolar y 707 primarias del turno matutino.

NOMBRE	CENTROS DE TRABAJO	PERSONAL	MAESTROS	ALUMNOS
Tijuana	1,755	24,154	16,210	334,298
Ensenada	942	9,863	6,358	106,190
Mexicali	1,416	22,003	12,861	199,019
Playas de Rosarito	163	1,920	1,315	23,190
Tecate	192	2,068	1,341	22,336

Tabla 8 Instituciones preescolares y primarias del Estado de Baja California.
Fuente: INEGI, 2015.

Según información obtenida del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2015):

En el estado de Baja California el porcentaje de la población de 3 a 5 años que asiste a la escuela es de 51.4%, y el porcentaje de la población de 6 a 11 años que asiste a la escuela es de 97.8%.

En la Ciudad de Mexicali, el porcentaje de la población de 3 a 5 años que asiste a la escuela es de 56.3%, y el porcentaje de la población de 6 a 11 años que asiste a la escuela es de 97.5%.

En cuanto a esta información, la población de 5 años y más que asiste a la escuela (personas) (2010) es de 257,002. El grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años /años escolaridad) (2015) es de 10.

En Mexicali existen 88 escuelas del sector privado, básico preescolar, primaria, secundaria y preparatoria y 8 escuelas en la Colonia donde se encuentra el colegio del presente caso de estudio.

En complemento a esta información ya mencionada sobre datos estadísticos, se hace mención de la importancia de la educación privada en México. En un estudio

reciente realizado por la Universidad de Guanajuato (2013), se menciona que de 1994 a 2013 la comparación entre matrícula pública y la matrícula particular. Las instituciones públicas aumentaron un 198% y las instituciones particulares el 230%. El número de profesores en escuelas públicas aumentó en 92% y en particulares 286%, ya que si existe un incremento de matrícula por ende deberá tener un incremento mayor de profesores. En una conferencia “Análisis de la educación pública y privada en México” (2013) ofrecida por el Dr. Romualdo López, afirma que la inquietud es si la educación es una educación privada o pública, cual es mejor, y en esto influyen las condiciones económicas y la participación del estado, menciona que cada institución es distinta y se debe personalizar cada programa institucional conforme a sus necesidades.

Otra información revisada fue el artículo publicado en SM México (2014), el cual menciona que en México la educación privada cada vez cobra mayor relevancia debido a que algunos padres de familia la evalúan mejor que aquella impartida en las escuelas públicas.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la educación (INEE), en el 2014 presentó un reporte “México cifras básicas por entidad federativa” durante el ciclo escolar 2012-2013 dice que el número de alumnos en educación básica es de 25 millones y que casi el 10% asiste a una institución privada, el 16% de los preescolares asiste a una escuela privada y el 8.7% asiste a una primaria particular, además menciona que el 12% de las escuelas en México son privadas.

El artículo antes mencionado, informa que los estados con mayor número de escuelas privadas son Estado de México (4,197), DF (3390), Jalisco (2,081), Puebla (1349) y Guanajuato (1349). Mientras que los estados con menor número de escuelas privadas Colima (127), Campeche (176), BCS (178), Nayarit (189), zacatecas (193). En Baja California existen 905 escuelas particulares, con un total

de 69,431 alumnos y 4,621 maestros, según un informe que proporciona el Gobierno del estado del ciclo escolar 2012-2013.

Según dato del Gobierno del estado de Baja California ciclo escolar 2012-2013 el número de instituciones de educación básica por sostenimiento particulares en Mexicali es de 192 escuelas, de las cuales, 94 son preescolar, 64 primaria y 34 secundaria.

A continuación, se da la definición que aparece en el artículo publicado por el Gobierno del estado de Baja California (2013), acerca de en qué consiste la educación básica, la preescolar y la primaria, ya que se estará mencionando a lo largo del desarrollo del presente tema.

Educación básica.” En la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos el artículo 3ro y la Ley General de educación (LGE), expresan el compromiso del estado mexicano de asegurar el derecho a la educación democrática, nacional, intercultural, laica y obligatoria orientada a promover el desarrollo de los individuos en lo personal y en lo comunitario. La educación básica en México, está integrada por preescolar, primaria y secundaria.”

Educación preescolar. “Es obligatoria en los términos establecidos en la Constitución Federal. El preescolar tiene por objeto estimular a los niños entre 3 y 5 años de edad para la formación de hábitos y ampliación de aptitudes escolares. Este nivel se cursa en tres grados”.

Educación primaria. “Incluye la educación formal, la de niños con necesidades de educación especial y la de adultos en su caso. La educación primaria es antecedente obligatorio de la secundaria. El propósito general de la educación primaria es el desarrollo de las habilidades básicas matemáticas y lingüísticas (lectura y escritura), así como iniciar a los niños en el conocimiento de las ciencias y las disciplinas artísticas. Se cursa en seis grados. Al primero acceden

normalmente los niños con 6 años cumplidos y lo concluyen en sexto grado alumnos que por lo regular tienen 11 años o hasta 15”.

Educación secundaria. “La Educación Secundaria es un nivel educativo que se imparte en tres años; es propedéutica, es decir, necesaria para iniciar estudios de educación media superior. básica, el cual se caracteriza por: el conjunto de competencias que los estudiantes deberán presentar al término y se constituirán en la base con la que los jóvenes podrán desenvolverse y vivir en un mundo con una sociedad dinámica en constante crecimiento y cambio: Competencias para el aprendizaje permanente. Competencias para el manejo de la información. Competencias para el manejo de situaciones. Competencias para la convivencia. Competencias para la vida en sociedad”.

En el portal de Ediciones sm (2014), se menciona que de acuerdo con el reporte “El valor de la educación: un trampolín para el éxito”, que fue realizado por el grupo financiero HSBC, afirma que el 92% de los padres encuestados en México prefieren pagar por una educación privada y el 71% consideran que la educación pública carece de calidad dicho estudio hecho a los papás revela que para los mexicanos es primordial que sus hijos aprendan un idioma extranjero y que a un 86% le gustaría que sus hijos estudiara en el extranjero, siendo Estados Unidos el país más solicitado. Contando con los antecedentes de los artículos antes mencionados, así como la información proporcionada por INEGI, INEE, DENUE y el Informe del Gobierno del estado de Baja California, en años recientes, se denota la necesidad que tienen los padres de familia a nivel nacional y centrando nuestra atención en la ciudad de Mexicali, para que sus hijos tengan una educación privada de calidad cumpla ésta con ciertas características como la de un segundo idioma, es importante para el presente caso de estudio tener en cuenta el antecedente estadístico y el crecimiento de los colegios particulares y la competencia de los mismos en la ciudad.

Capítulo 2: Metodología

El presente capítulo describe el diseño de la investigación, los instrumentos de recolección de datos, el muestreo y los análisis de datos, así como el proceso que se realizaron para este caso de estudio.

La obtención de los datos en el diseño de esta investigación se obtuvo en dos vertientes, directa e indirecta porque se analizaron por una parte en forma directa con los propietarios de la empresa, se entrevistó a los directivos quienes son los más interesados. A su vez, se recurrió a la información indirecta, como son los datos bibliográficos, que existen sobre el tema del presente caso de estudio, como libros, internet, investigaciones realizadas con anterioridad sobre temas similares, casos de estudio, tesis, revistas, etc. El segundo criterio considerado en el periodo fue en retrospectiva, ya que se tomó en cuenta toda la información que se obtuvo en el pasado sobre el tema, y se investigó si existían hay estudios que estaban relacionados o aportaban al caso puedan ser de utilidad en el caso.

La presente investigación es aplicada, porque se buscó resolver problemas prácticos, toda vez que se aportaron conocimientos al caso y se brindó una solución al problema existente. En cuanto a la evolución del fenómeno fue de corte transversal, ya que solo se midió una vez las variables, en un momento determinado y no se le dará seguimiento, es decir, se presentará la propuesta a la empresa, pero ya no se le dará seguimiento a la misma, ni se comprobará su aplicación ni su efectividad. Por tal motivo, el diseño de esta investigación se define como no experimental, dado que el estudio se basa en analizar eventos ya ocurridos de manera natural, donde no es posible su manipulación.

La investigación es univariada, y el nivel de medición de las variables es cualitativa ya que los resultados hablaron de características sociales, culturales, demográficas, entre otras. Así mismo, sobre la conveniencia de la investigación,

es útil y conveniente para los propietarios del colegio, porque les trae beneficios y ayuda en el trabajo diario en sus operaciones, además cuenta con un relevancia social en el sentido de que contribuyó a crear se hizo conciencia de las deficiencias que puede presentar la empresa en caso de seguir creciendo y llevando su administración de una forma no profesional, esto da pie a las implicaciones prácticas que tendrá el caso de estudio y será acerca de los impactos ya sean consecuencias positivas o negativas. El valor teórico, el documento con datos bibliográficos y la información acerca del tema que se encontraron, mismo que sirve a la organización y a otras empresas en situación similar, es decir, como referencia, dando como resultado la obtención de una utilidad metodológica, se basará en que se podrá aplicar en otras empresas similares porque se aplicó el rigor metodológico.

El proceso para la obtención de los datos y para la aplicación de las técnicas de recolección de los datos en el lugar del estudio de caso fue de la manera siguiente:

Al inicio del caso de estudio se visitó a la empresa para realizar un diagnóstico de la situación de la organización, se observó durante tres días directamente en la empresa en todas las áreas, salones de clases, oficina, cafetería, interior y exterior de las instalaciones, se visitó al colegio en diferentes horarios, entrada y salida de los diferentes turnos, llegada de personal administrativo y docente, llegada de alumnos, entrega por parte de padres de familia y recepción por parte de la guardia docente, en horario de receso y horas de educación física, también se visitó la oficina al momento en que acudieron padres de familia a realizar pagos o incluso se estuvo presente en una entrevista de una familia interesada en ingresar al colegio. Gracias a estos tres días de observación directa se tomaron notas y con la información recabada se procedió a diseñar la entrevista semi dirigida que fue aplicada al personal administrativo y a los propietarios, siendo estas un total de

4 entrevistas aplicadas por separado y de manera individual el mismo día a todos. Dentro de la entrevista se utilizó un cuadro comparativo entre la empresa profesional y la no profesional (ver anexo), con el cual se explicó a los entrevistados la diferencia entre cada una de ellas y en base al resultado, se comentó la necesidad del tema del caso de estudio, así como sus beneficios al implementar la propuesta del caso de estudio. Pasado el tiempo y analizada la información bibliográfica del estudio de caso se aplicó un cuestionario sobre la necesidad de profesionalización de la empresa familiar, este cuestionario de igual manera se aplicó al personal administrativo y propietarios, siendo en total 4 cuestionarios aplicados (ver anexo).

Al finalizar, para la aplicación del Modelo de Planeación estratégica a la Empresa Familiar, el primer paso fue conocer la identidad de la empresa y familia por separado, responder a la pregunta ¿quiénes somos? Los antecedentes familiares, quienes la integran como son las relaciones entre cada miembro, como se conducen y comportan, así como la historia de la fundación de la empresa, la iniciativa, como fue quien tomó el mando, se detectó que la misión como empresa y familia va de la mano, son congruentes, al revisar la estructura tanto familiar (genograma) como la organizacional (organigrama), se situó a cada miembro en un lugar gráfico, esto sirvió a sus miembros a ubicarse mejor en cuanto a sus tareas y responsabilidades. Se observó que es importante conocerse como familia y empresa y saber cuál es el motivo por el que existen en una organización, ya que hay empresa que abren, laboran, cierran, trabajan todos los días sin conocer exactamente el motivo por el cual existen como empresa, sin conocer su identidad, cuando este punto quedó resuelto, fue posible avanzar a la siguiente etapa que fue la de diagnóstico, en este apartado se respondió a la pregunta ¿dónde estamos?, se realizó un diagnóstico de la empresa, mediante la observación directa, una entrevista semi dirigida aplicada a las propietarias de la empresa y personal administrativo y una revisión a los documentos existentes

sobre la filosofía de la empresa, otra herramienta que se utilizó fue el modelo de los tres círculos que sirvió para situar a todos los integrantes en las áreas correspondientes a familia, empresa y propiedad, ayudando esto a reforzar el trabajo hecho en la etapa de identidad con el organigrama y genograma. Posteriormente en colaboración de las propietarias se elaboró un FODA de la empresa, donde se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del colegio. En cuanto al diagnóstico familiar, se obtuvo de forma escrita e individual, el plan de vida personal de las tres propietarias, dando como resultado que las tres personas coinciden en su deseo de permanecer en la empresa familiar, tomar conciencia del trabajo que deben realizar para poder consolidar la empresa, una de las propietarias, inclusive ya pensó en el proceso de sucesión, ya que su hija mayor está a punto de estudiar una carrera a fin a la educación, todas coinciden en su deseo de permanencia en la empresa familiar hasta lograr sus metas y objetivos. El siguiente paso en la guía del modelo de planeación estratégica fue el rumbo, responder a la pregunta ¿a dónde vamos? La primer respuesta, fue hacia el éxito, en esta etapa, ya quedó más claro el sentido de los dos pasos anteriores, se procedió a hablar sobre la visión de la empresa familiar, ya como una sola y no por separado, se planteó una visión a corto plazo, para el 2020, el cuál es el periodo en el que estará vigente la implementación del presente modelo del caso de estudio, dado que la visión de la empresa es la estrella a seguir, se planteó y trazó las posibles alternativas para alcanzarla, los objetivos estratégicos, así como las tácticas y se determinó que efectivamente están alineadas a empresa, familia y propiedad, pues se validó que son congruentes en los tres sentidos , en base a la información recabada anteriormente por el mismo modelo. Como siguiente paso se inició el proceso de búsqueda de estrategias, y la pregunta a responder fue ¿cómo llegaremos? , se realizó un análisis y selección de las estrategias adecuadas a los objetivos planteados, las tácticas para alcanzarlas, la definición de responsables, así como

el tiempo en el que los trabajadores deberán entregar resultados, para esto se diseñó un formato donde se anotaron los indicadores para la revisión de avances y resultados, para verificar la efectividad en la realización de las actividades planeadas y propuestas y posteriormente poder evaluar los resultados. El último paso del modelo de planeación estratégica fue la implementación y monitoreo, aquí se responde la pregunta ¿vamos bien?, Se propuso un plan operativo donde se explica cómo llegar a los resultados esperados, algunas propuestas en cuanto al plan de incentivos y consecuencias, un formato de seguimiento (rendición de cuentas). Se propone se realice la implementación de este modelo de Planeación Estratégica para la Empresa Familiar Colegio particular bilingüe en un periodo de dos ciclos escolares, iniciando en Agosto 2018 a Junio 2019 y Agosto 2019 a Junio 2020, se espera que con ayuda de la implementación de este modelo, la empresa familiar vaya hacia la profesionalización, modificando algunas de las actividades que realiza actualmente, alcance la visión planteada al 2020, llegue a la realización de los objetivos propuestos, logrando su permanencia como empresa familiar y llegue a la etapa de la consolidación, sea una empresa funcional y que genere utilidades. Se delimitó el tiempo de dos ciclos escolares al año 2020 en razón de que para ese tiempo la primaria estará completa con sus 6 grados correspondientes, ya que cada ciclo escolar, la primera generación va abriendo el siguiente grado escolar. Se espera para ese año, el colegio cuente con un grupo de cada grado completo, 2 grados en Maternal, 3 grados en preescolar y 6 grados en primaria. El documento se encuentra en anexo.

Se realizó también una proyección de crecimiento histórica en cuanto a crecimiento de matrícula y personal docente del ciclo 2013-1 al 2018-1. (Ver anexo) así como una proyección de crecimiento histórica de los ingresos y egresos obtenido en el mismo espacio de tiempo antes mencionado (ver anexo), con esta información se realizó una proyección de crecimiento a futuro esperado de dos ciclos escolares 2018-2 al 2019-1 y 2019-2 al 2020-1, en esta proyección

se estima el crecimiento de la matrícula con base al crecimiento histórico, así como con la implementación del modelo de planeación estratégica, el cual dará a la empresa familiar estabilidad económica, recuperación de toda la inversión y utilidades para los años posteriores. (Ver anexo)

Capítulo 3: Descripción e interpretación de los resultados

Descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó para este caso de estudio fue un cuestionario, diseñado por el autor Belausteguigoitia (2012), para realizar un diagnóstico de la empresa familiar, con el cual se analizó los tres subsistemas que son empresa, familia y propiedad para detectar cuales son los puntos que merecen especial atención y verificar si la empresa es candidata o no una profesionalización. En cada subsistema se plantearon 10 preguntas, dando un total de 30 preguntas, donde el máximo puntaje podría ser 150 puntos. Éstas se respondieron al marcar los 5 puntos bajo la escala de Likert, donde:

1= totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

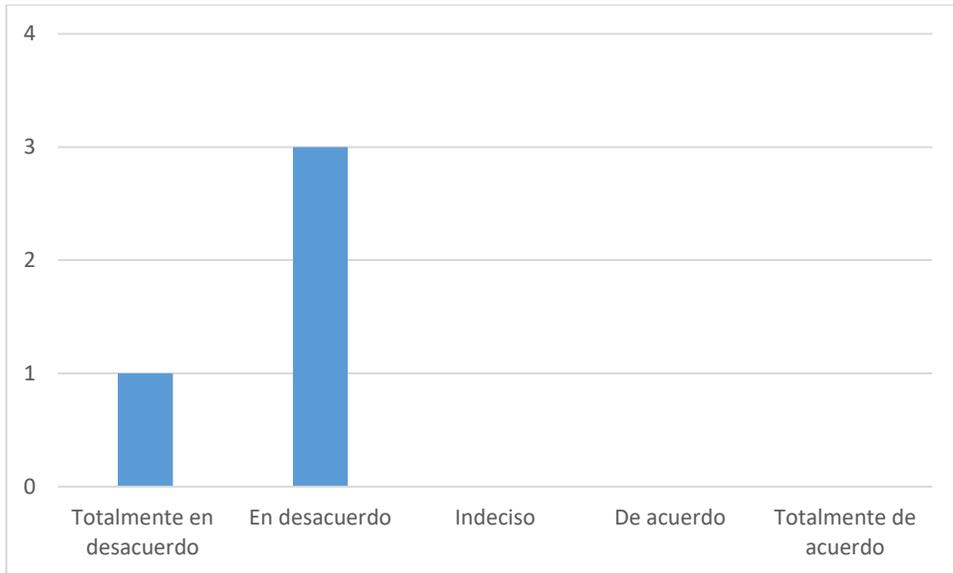
4= De acuerdo

5= totalmente de acuerdo.

Secciones del instrumento de medición	Número de preguntas
Empresa	10
Familia	10
Propiedad	10

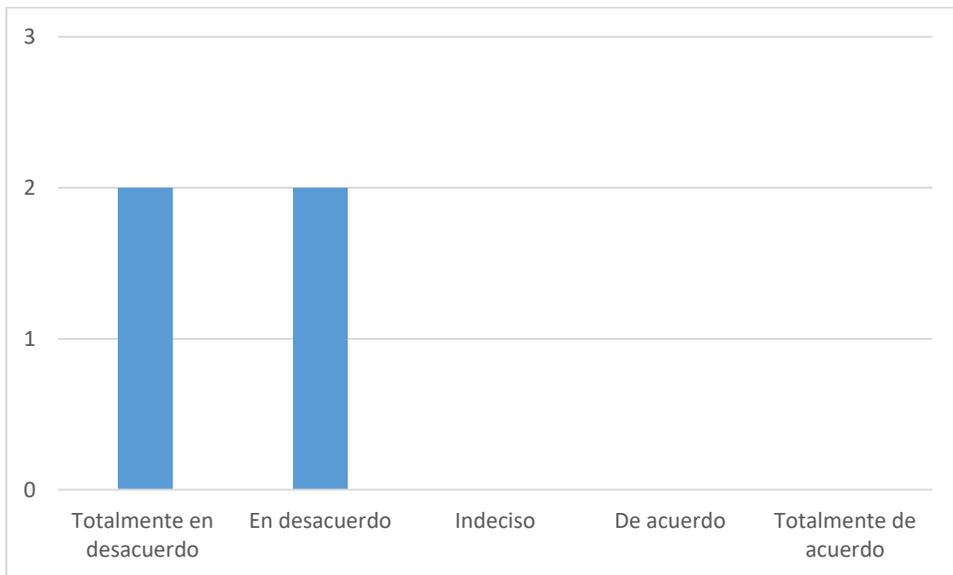
Interpretación de resultados

Gráfica 1. Las metas de la empresa están claramente definidas.



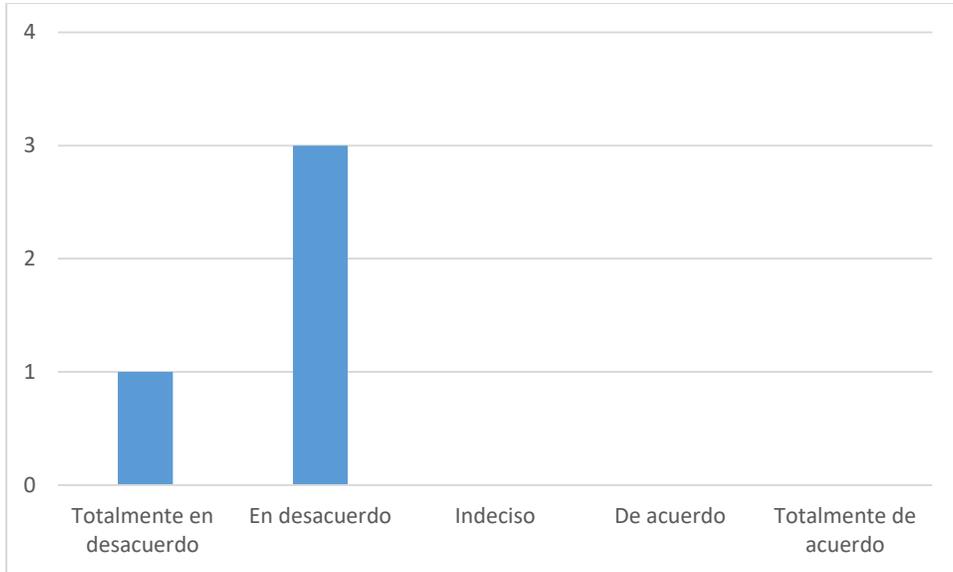
Tres encuestados están en desacuerdo en que la empresa no posee metas claramente definidas, mientras una se encuentra totalmente en desacuerdo.

Gráfica 2. Existe un plan estratégico de largo plazo.



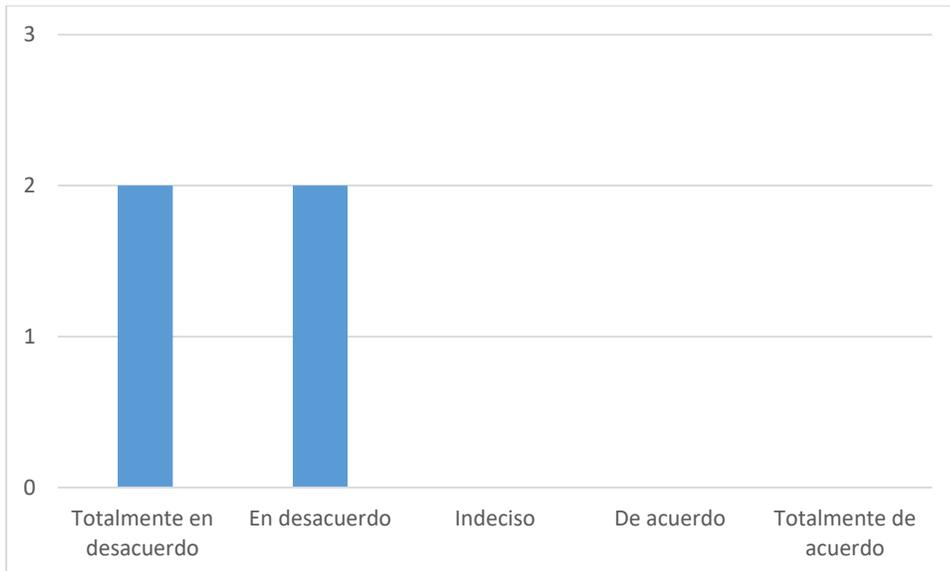
Se puede decir que la empresa no cuenta con un plan estratégico a largo plazo.

Gráfica 3. Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.



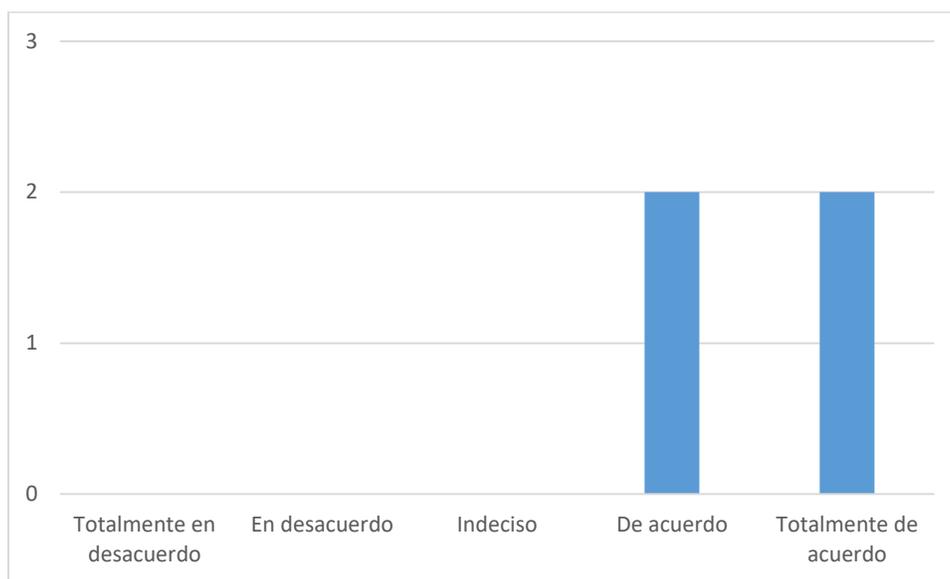
Hay una tendencia hacia que la organización no realiza evaluaciones de desempeño.

Gráfica 4. Existe un consejo de administración en el cual se incluyen miembros ajenos a la familia.



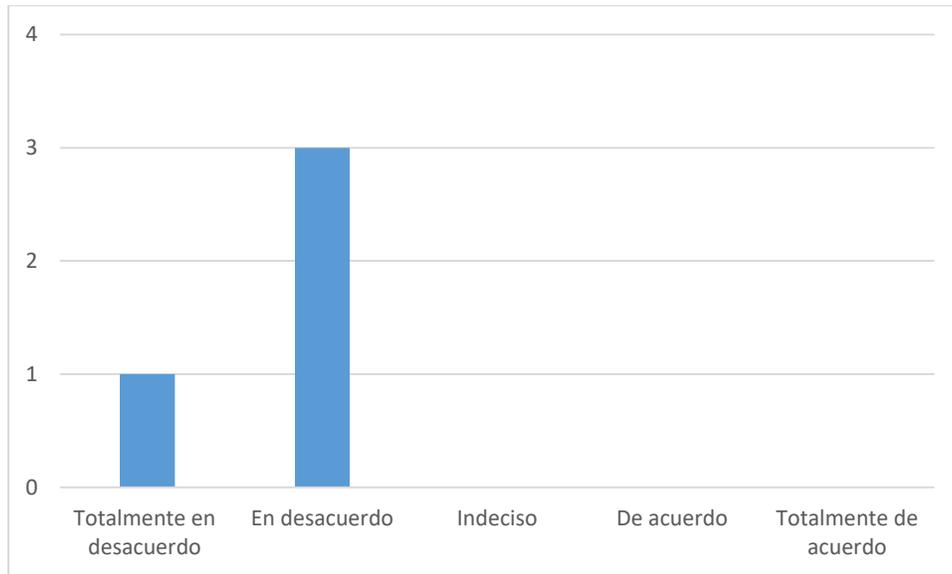
No se incluyen personas ajenas a la familia en el consejo de administración.

Gráfica 5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.



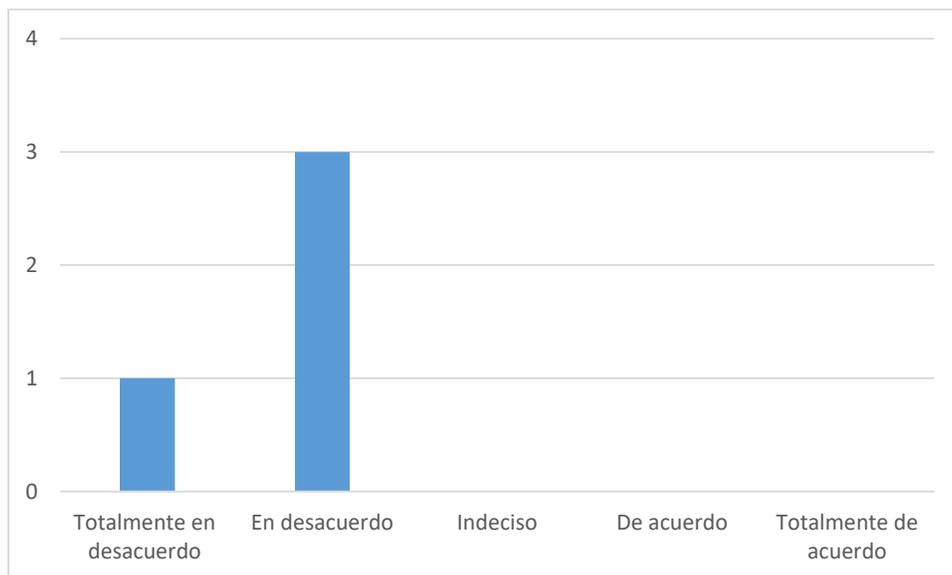
Los encuestados afirman que el ambiente es propicio para el desarrollo de los miembros de menor antigüedad, se lleve a cabo.

Gráfica 6. Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.



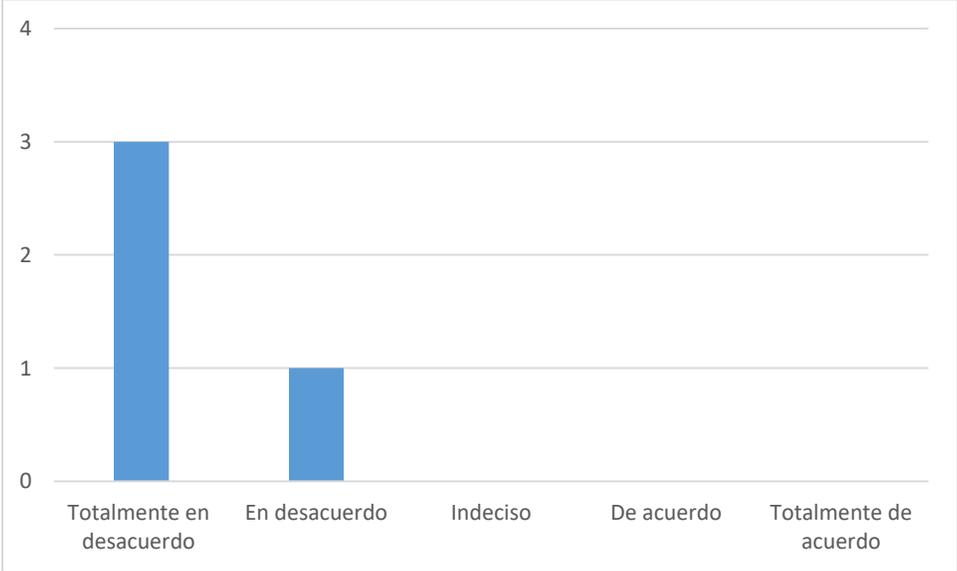
Las personas encuestadas no creen que las promociones y compensaciones sean objetivas dentro de la organización.

Gráfica 7. Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.



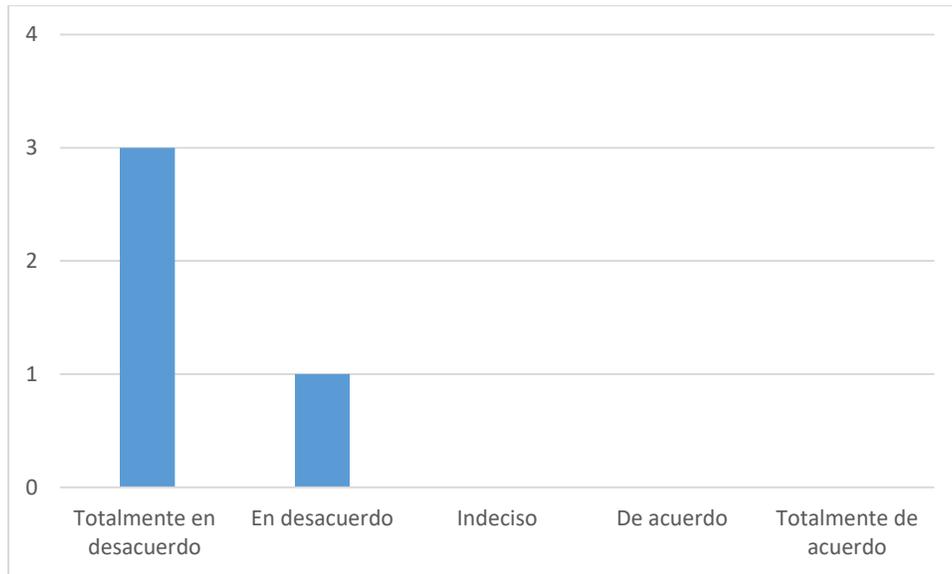
En el colegio no están definidas las funciones de las personas que ahí laboran ni conocen las aportaciones que realizan al mismo.

Gráfica 8. Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.



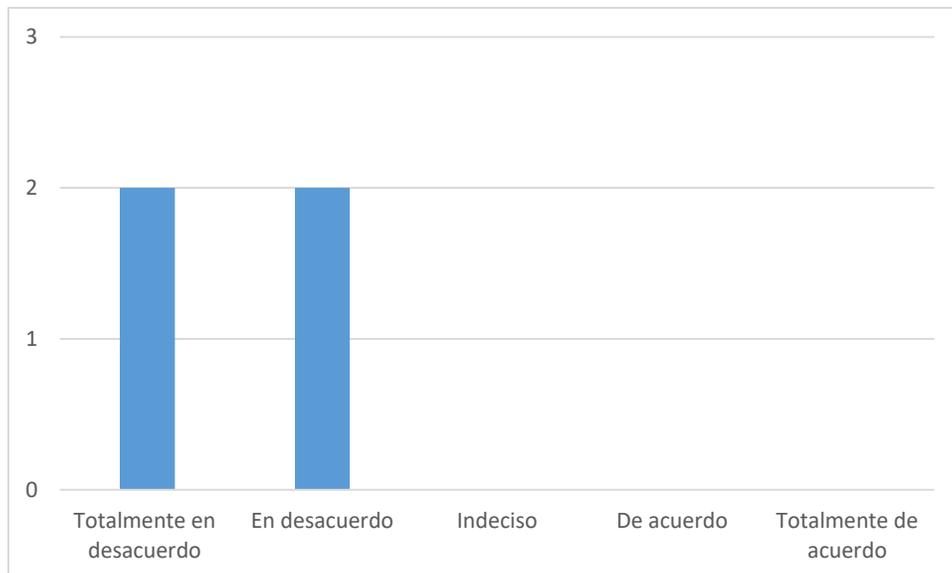
Los cargos más altos del colegio son ocupados únicamente por miembros de la familia. No se incluyen personas no familiares en puestos directivos.

Gráfica 9. La toma de decisiones es descentralizada, se delega autoridad y la responsabilidad.



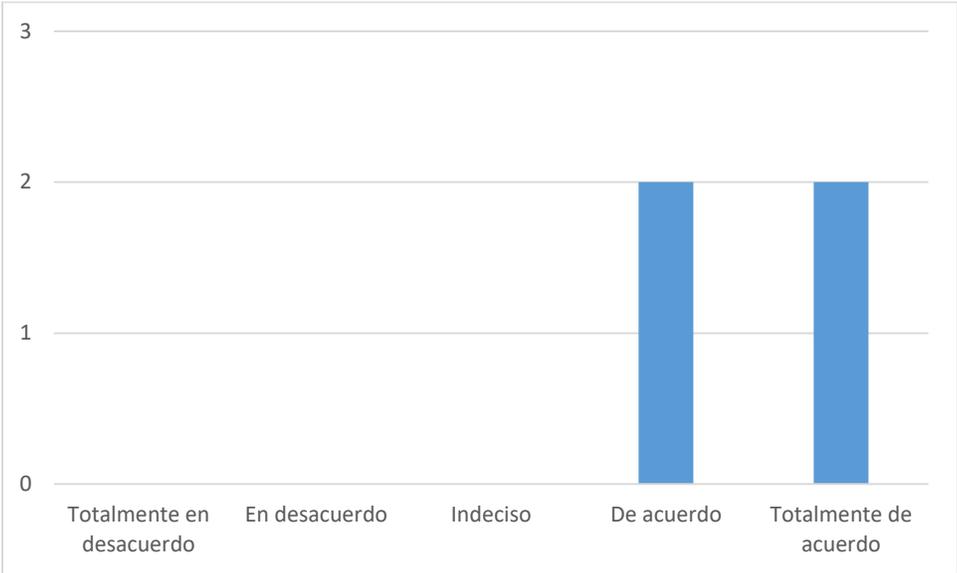
No existe una delegación de autoridad ni responsabilidades, además, la toma de decisiones es centralizada.

Gráfica 10. La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.



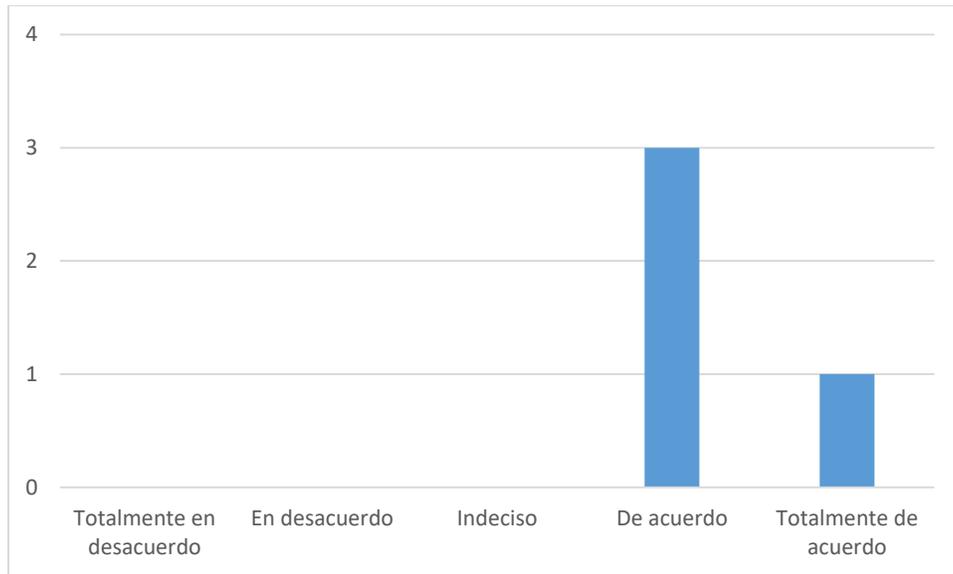
El colegio no tiene una política que defina el proceso de selección cuando estos son familiares. Simplemente se incluyen.

Gráfica 11. Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.



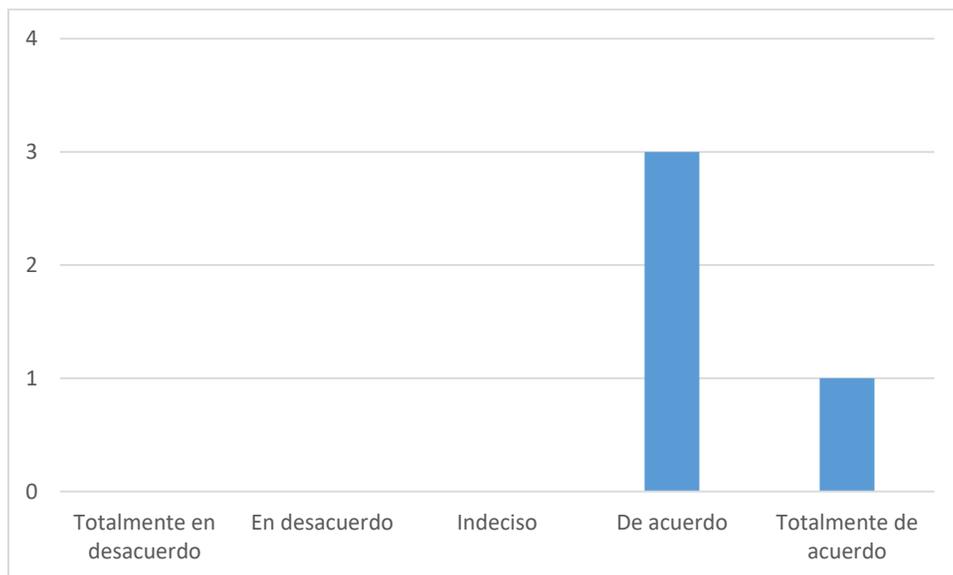
Para los planes de la organización es importante evaluar las circunstancias en la que se encuentra la familia.

Gráfica 12. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia.



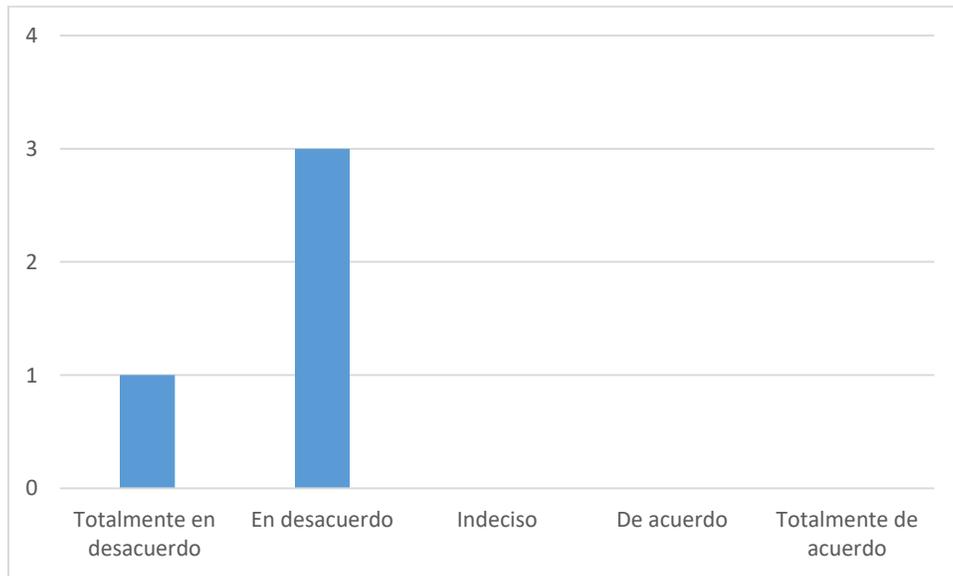
Hay un consejo familiar definido el cual realiza juntas formales para tratar temas relacionados con el colegio.

Gráfica 13. La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.



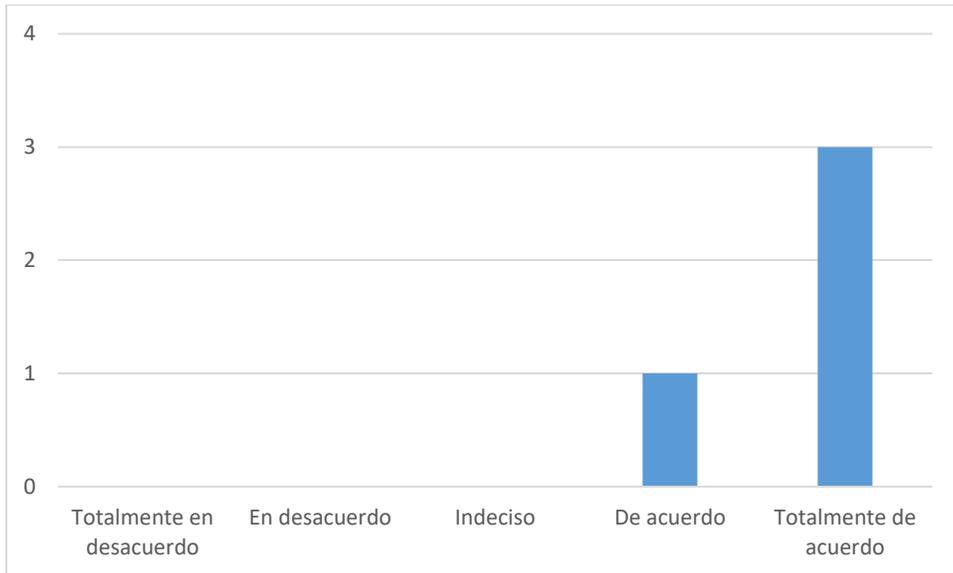
El ser parte de la familia que labora dentro del colegio, no obliga a los miembros que no estén dentro de la empresa a trabajar en ella.

Gráfica 14. Existe un plan de sucesión por escrito.



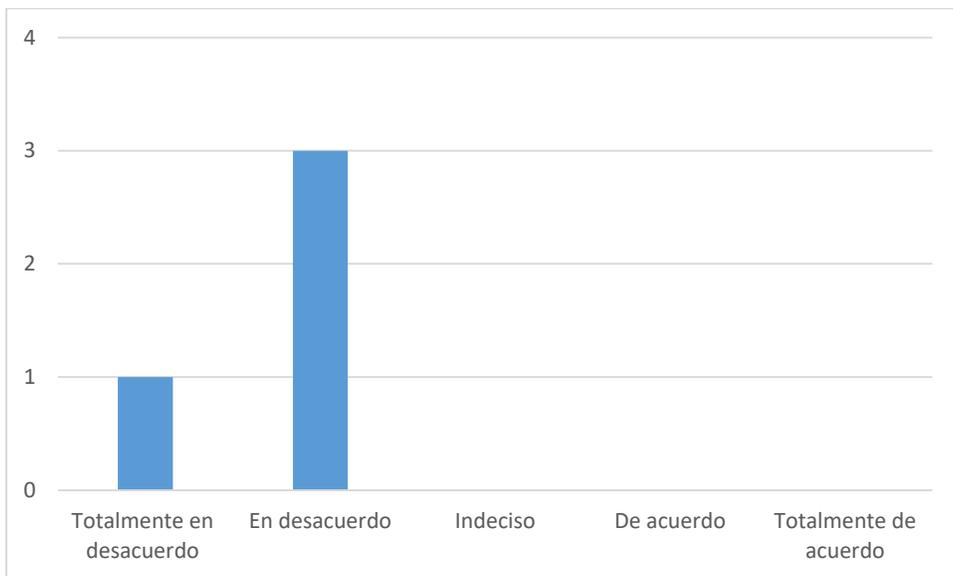
No existe un plan de sucesión, al menos formal, dentro del colegio. Nada por escrito.

Gráfica 15. Hay compromiso por parte de la familia hacia la empresa.



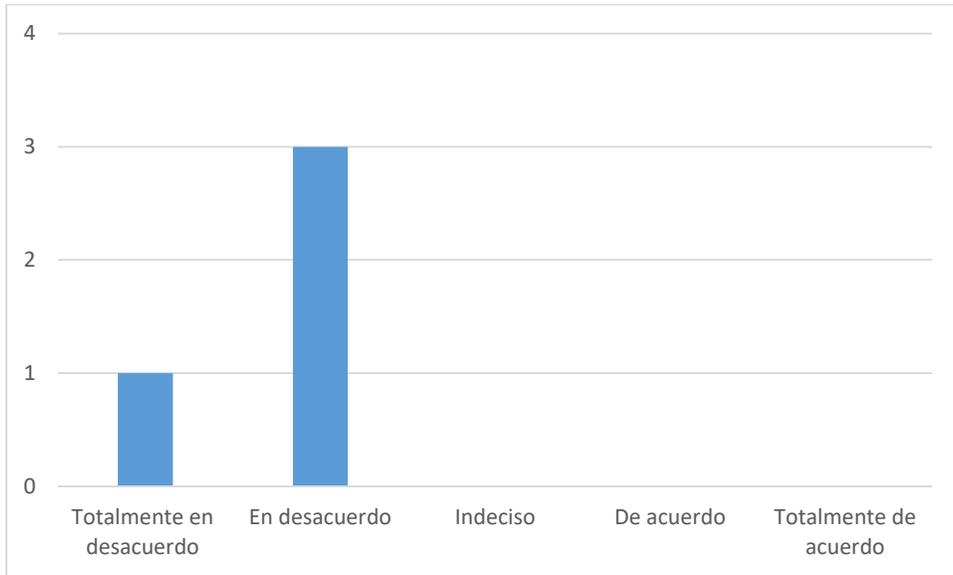
La familia cuenta con un gran compromiso con la empresa.

Gráfica 16. Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.



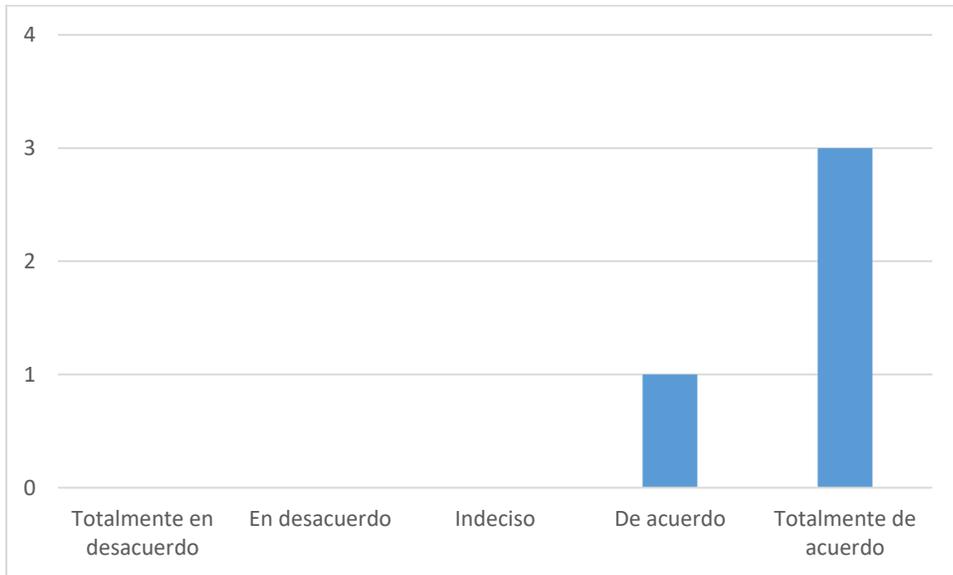
Cuando se habla de sucesores, estos tienen como única experiencia profesional la obtenida exclusivamente dentro del mismo colegio.

Gráfica 17. Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.



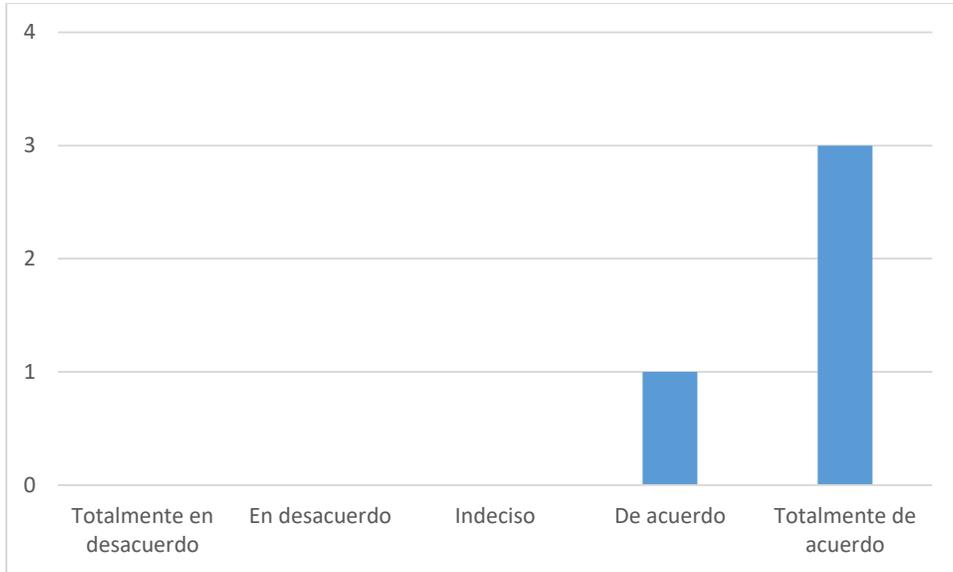
No hay una visión del colegio compartida entre la familia y la empresa.

Gráfica 18. La empresa es más que una herramienta para generar dinero.



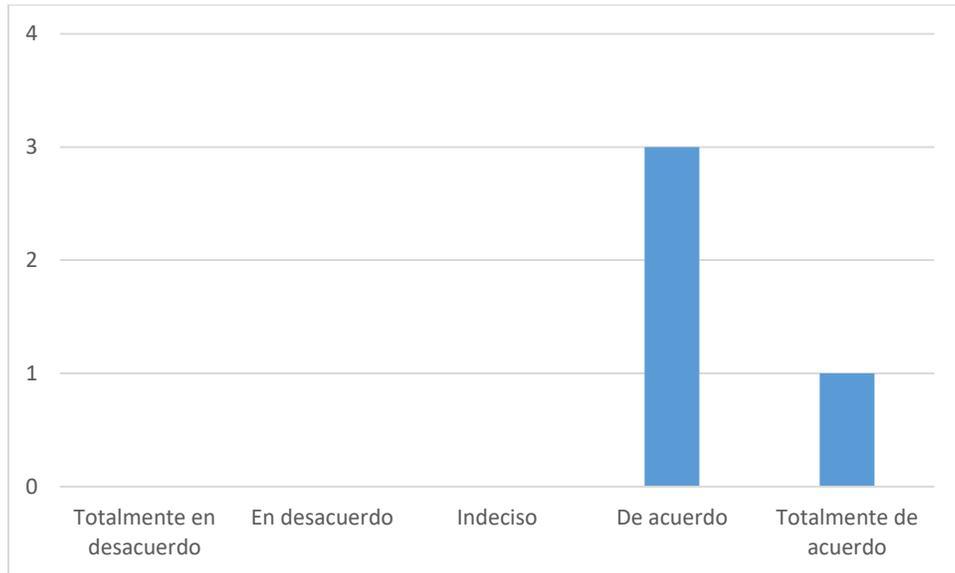
El compromiso con la institución va más allá de solo el monetario, existe un sentimiento de vocación.

Gráfica 19. Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.



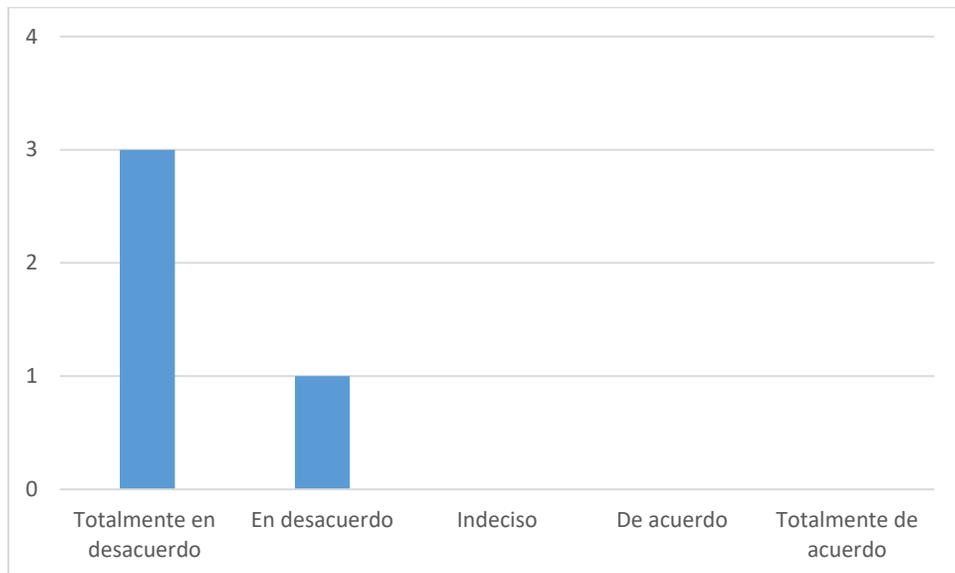
Los integrantes de la familia que laboran dentro del colegio son capaces de trabajar juntos y dentro de un buen ambiente de trabajo. Buena capacidad de solución de conflictos familiares.

Gráfica 20. Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.



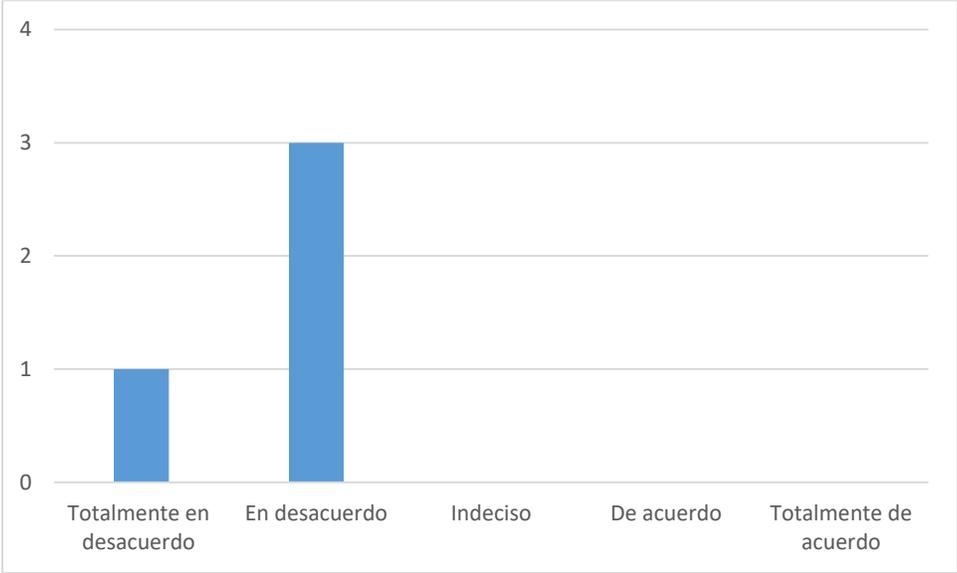
Los familiares con mayor antigüedad laborando dentro del colegio poseen planes para una vez que se retiren.

Gráfica 21. El negocio ha sido tasado y se revisa su valor periódicamente.



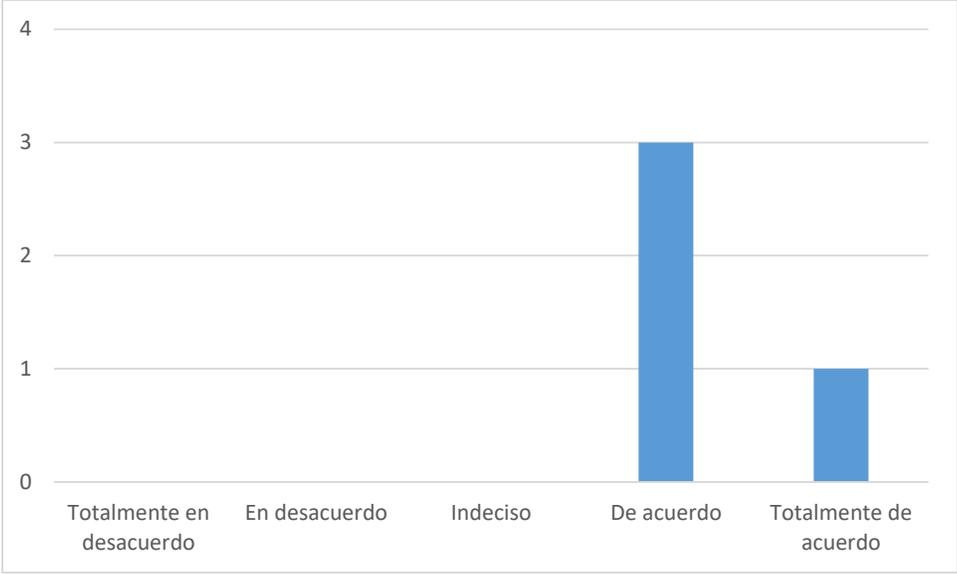
No se ha determinado un valor a la empresa.

Gráfica 22. La familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan.



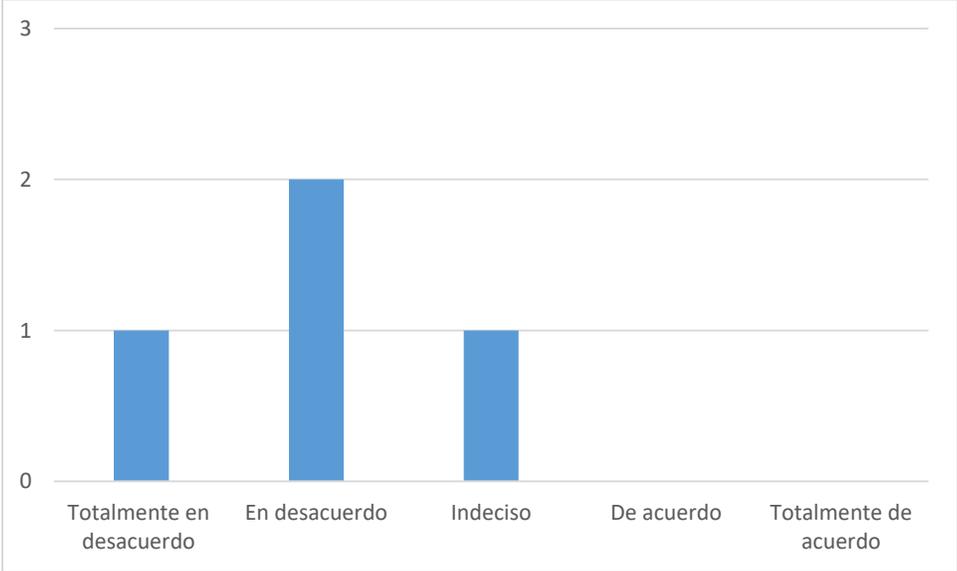
No se manejan acciones dentro de la empresa.

Gráfica 23. La información financiera y de otras áreas del negocio se presentan con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.



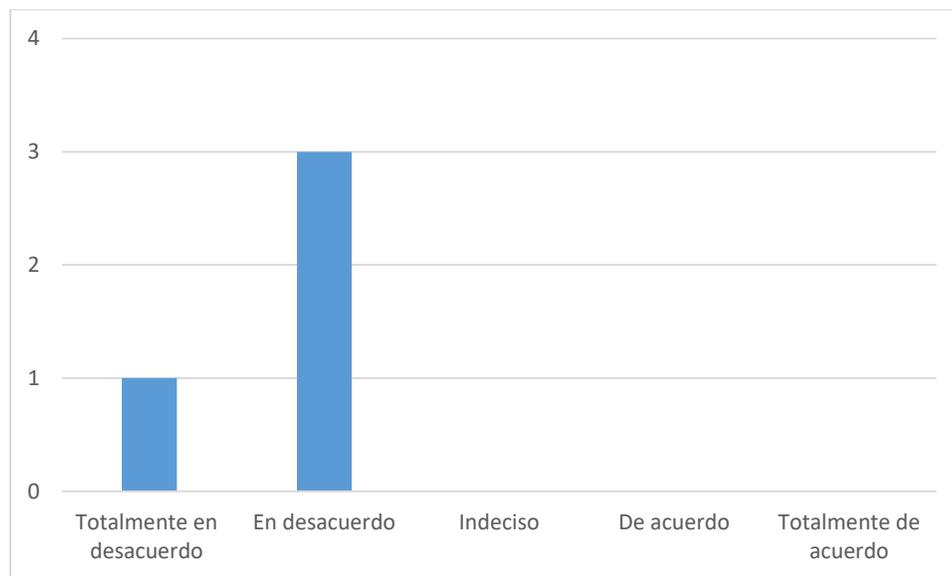
Existe claridad en la información financiera para las integrantes de la familia que necesitan tener dicha información.

Gráfica 24. El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.



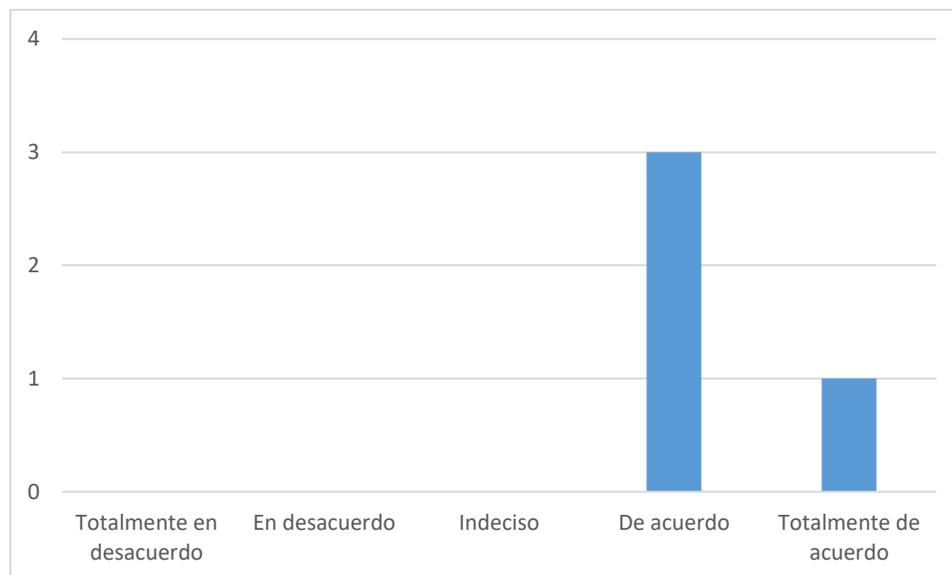
No existe una idea muy clara de cuando y como será el proceso de retiro para los miembros de la familia que son parte de la organización. Existe confusión acerca del tema.

Gráfica 25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre la propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.



No se han definido los temas referentes a propiedad por parte del sucedido, o bien, no han sido informados a la familia.

Gráfica 26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.



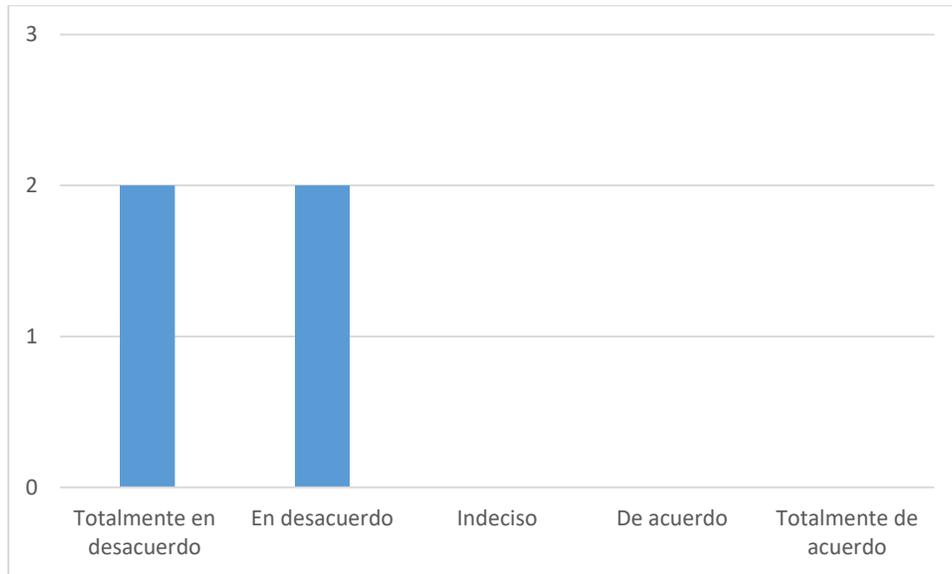
Los familiares están conformes con cómo se tiene pensado el proceso de sucesión.

Gráfica 27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.



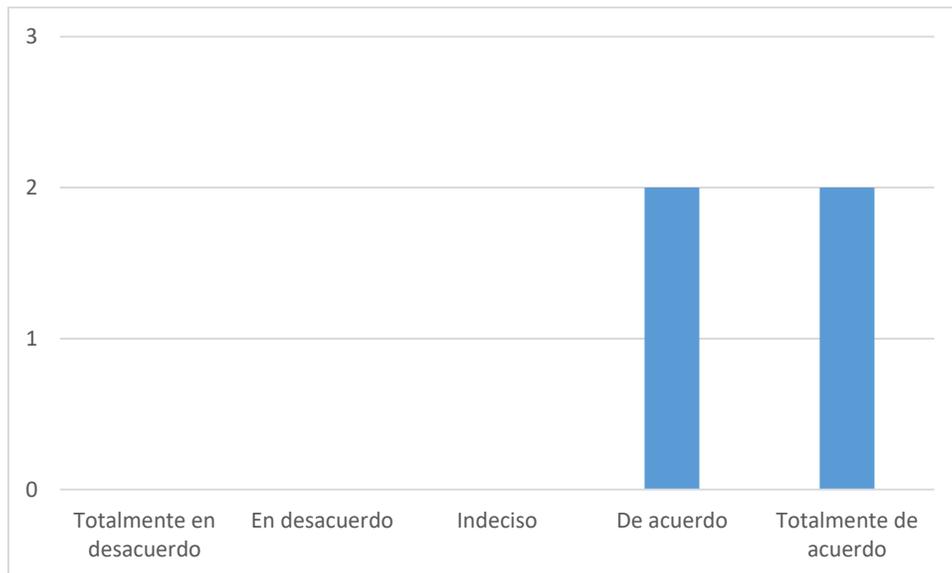
No existe documento que defina la repartición de bienes o no han sido notificados los familiares en la empresa.

Gráfica 28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.



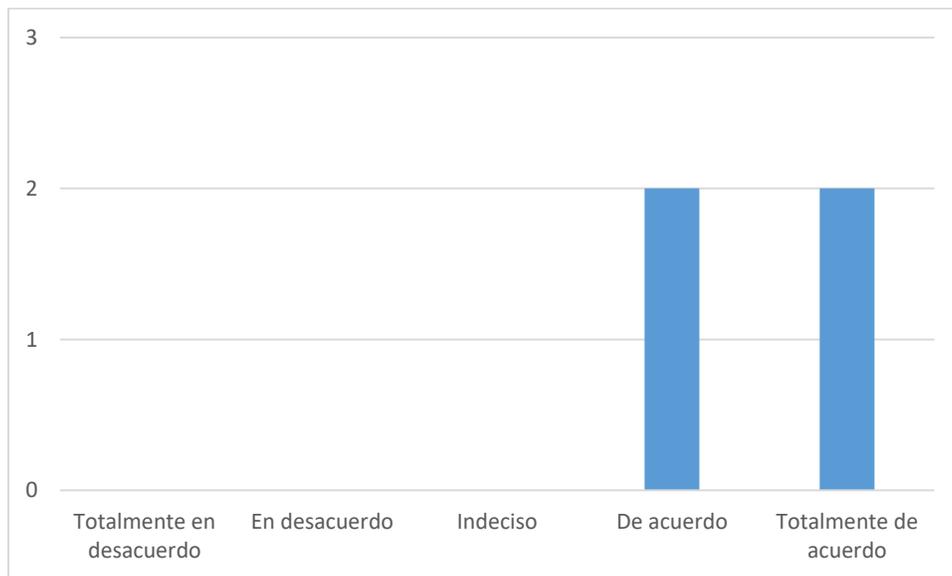
No se ha realizado un análisis de las consecuencias de llevar a cabo un plan de sucesión.

Gráfica 29. El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.



Se cree que no habrá ninguna clase de conflicto entre familiares en cuanto a la repartición de bienes.

Gráfica 30. El sucedido y su conyugue han hecho un presupuesto para el retiro.



El sucedido y su conyugue han pensado, elaborado y analizado un cálculo para el retiro.

Rango de resultados

En este caso, se obtuvieron entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son evidentes.

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer) que significa subsistir de forma competitiva, sostenible y sustentable. Una empresa profesionalizada define claramente los roles y responsabilidades de cada trabajador, se asegura de la continuidad, se alcanza trabajo más eficaz y se consigue una empresa más competitiva, cuando se obtiene un plan, éste debe ser comunicado a todos los miembros de la organización para que todos estén en la misma sintonía. Profesionalizar consiste en pasar del modelo del fundador basado en la intuición a un nuevo modelo basado en la planeación estratégica, esto no significa que el anterior haya sido incorrecto, lo que es cierto es que cuando la empresa crece, la complejidad de la administración aumenta a la par de una necesidad de orden en la estructura, se requiere mayor control, un estratega que diseñe las estrategias de manera hábil y eficaz, el profesionalizar a la empresa familiar requiere de mucho esfuerzo por parte de la familia pero los resultados se verán al largo plazo reflejados con la permanencia de la organización, reconocimiento y consolidación, todo esto traerá además beneficios económicos para todos sus integrantes así como la satisfacción de pertenecer a una empresa triunfadora, competitiva y exitosa.

Las metas, expectativas y motivación de los propietarios de la empresa, así como los objetivos y valores de la familia influyen en la estrategia de la empresa e irán cambiando conforme pase el tiempo y las circunstancias y necesidades de la empresa y familia se modifiquen, todo en pro de la expansión de la empresa y la estabilidad familiar. La empresa familiar objeto de estudio en este caso, ha crecido favorablemente durante sus casi cinco años de vida, ha sufrido muchos caminos y ha sabido permanecer a pesar de las limitantes a las que se ha enfrentado desde el día uno de su creación hasta hoy, el tamaño de la empresa ha aumentado y con esto sus expectativas, ingresos, egresos, responsabilidades, ahora la empresa familiar no solo debe preocuparse por sobrevivir y crecer, sino que también debe ver la manera de profesionalizarse, mejorar, permanecer y

consolidarse para que sea posible que la empresa familiar sea una empresa fuerte y pase de generación en generación.

La empresa familiar colegio particular bilingüe está en el momento justo y adecuado para emprender el rumbo hacia la profesionalización, esto dicho en base a los resultados obtenidos en el caso de estudio ya que es el momento de que los propietarios dejen de pensar en “pequeño” y piensen en grande con una visión al futuro bien definida de permanencia, se observó que la empresa familiar objeto de caso de estudio, se encuentra en posibilidad de saltar a la siguiente etapa de crecimiento, ya que logró sobrevivir a los primeros cinco años desde su creación con un importante crecimiento tanto en recursos materiales, infraestructura, así como de recurso humano, matrícula inscrita, personal docente y la confianza de las familias que han decidido ser parte de la aventura que se emprendió hace unos años, que ahora se ve reflejado en trabajo, ganancias económicas, deseo de mejora búsqueda de excelencia académica, metas, objetivos, la voluntad de los miembros de realizar cambios, con el estudio de caso se creó consciencia de la necesidad de un cambio ya que con la buena voluntad no es suficiente para el éxito, se requiere además proyectar al futuro.

Se concluyó que la empresa familiar Colegio Particular Bilingüe cuenta con el “Saber, querer y poder”, es decir, saben que tienen necesidades cada vez más grandes y complejas, la demanda de su servicio educativo ha crecido de manera muy favorable, tienen la posibilidad de posicionarse en el mercado en un futuro como una empresa reconocida de excelencia académica con valores familiares importantes, cuentan con toda la voluntad de mejorar, de realizar cambios, de dar información y recibir retroalimentación, así como de aceptar la ayuda externa para la implementación de planes, modelos o programas que les beneficien. Una de las ventajas importantes que se detectó con el estudio fue que son una familia muy fuerte y unida, que tienen una excelente relación, que los conflictos son mínimos o

nulos, ésta relación de unión la transmiten y contagian a todos los miembros de su equipo de trabajo, cuentan con la oportunidad de mejora en cuanto al ámbito administrativo, ya que por centrarse tanto en lo académico se encontró que la administración ha sido llevada más por la intuición y de manera menos forma, ésta necesidad se verá cubierta con la implementación del modelo de planeación estratégica propuesto para el presente estudio de caso. El modelo deja muy claro que cada miembro de la familia que participa en la empresa tiene un compromiso con la empresa familiar, voluntad de trabajar y mejorar, pasión y motivación, lealtad hacia la familia, respeto por los demás y trabajo en equipo para conseguir los objetivos establecidos y la continuidad de la empresa familiar.

El caso de estudio presentado, da a la empresa familiar un rumbo para lograr su profesionalización, lo que garantiza el crecimiento, permanencia y el paso a la siguiente etapa, la consolidación de una empresa local. Además, se encontró que la empresa familiar Colegio Particular Bilingüe cumple con la base para la planeación estratégica que se fundamenta en la actitud voluntaria, abierta al cambio y a la mejora, se aterrizó a los propietarios en su situación actual y se presentó una proyección de crecimiento futura en cuanto a todos los aspectos del Colegio. (Ver anexos 6,7,8 y 9).

Recomendaciones

- Se recomienda hacer un análisis y validar que el organigrama es el idóneo para la empresa.
- Realizar descripciones de cada puesto.
- Asignar en cada puesto a la persona que cumpla con el perfil requerido.
- Se sugiere que se generen reportes o registros con la información necesaria, veraz y oportuna para la acertada toma de decisiones.

- Se recomienda que se diseñe una evaluación de desempeño para cada descripción de puestos, para el incremento justo de sueldos y promociones oportunas.
- Se recomienda realizar una junta cada inicio de ciclo escolar con todo el personal donde se les informe la filosofía de la empresa, sus valores, misión, visión, objetivos a corto y mediano plazo por grado escolar.

Futuras líneas de investigación.

Se sugieren como futuras líneas de investigación relacionadas en torno al presente caso de estudio:

Realizar una comparación entre diferentes colegios particulares de la localidad, que sean empresas familiares, definir y analizar factores de crecimiento y de éxito.

Realizar una investigación sobre la planeación educativa de los colegios particulares, como operan, sus peculiaridades y el impacto en la sociedad.

Anexos

**Entrevista semi dirigida aplicada a personal administrativo y propietarios
Colegio Particular Bilingüe.
Datos de la empresa**

Empresa:

Persona entrevistada:

Puesto:

Teléfono:

Correo:

1. ¿Cómo surgió este proyecto?
2. ¿Por qué tomó la decisión de emprender un negocio familiar?
3. ¿Tiene claro el propósito o razón de ser como empresa familiar?
4. ¿Cuál fue el motivo principal para iniciar esta empresa?
5. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se han enfrentado como empresa?
6. ¿Quiénes están a cargo de los principales puestos en la empresa?
7. ¿Cómo se realiza la asignación de los puestos?
8. ¿Cuenta con un sistema administrativo establecido? SI NO
9. ¿Existe un consejo administrativo? SI NO
10. Si la respuesta es sí, ¿quiénes lo conforman?
11. ¿Hay una descripción de los puestos por escrito? SI NO
12. Algún miembro del equipo no familiar, ¿tiene algún puesto directivo? SI
NO
13. ¿Hay un plan de sucesión por escrito? SI NO
14. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
15. ¿Considera usted que el líder delega las actividades? SI NO
16. ¿Tiene una visión clara del rumbo que desea que tome la empresa? SI NO
17. ¿Conoce el término de planeación estratégica? SI NO

18. ¿Cómo define usted planeación estratégica?
19. ¿Su empresa realiza planeación estratégica? SI NO
20. ¿Por qué su empresa no realiza planeación estratégica formal?
21. ¿Quién debería estar involucrado en el proceso?
22. ¿La compañía tiene espacios de planeación? SI NO
23. Si la respuesta es sí, ¿qué tan a menudo y dónde?
24. ¿Su empresa ha redactado una declaración de misión?
25. ¿Cómo se desarrolló?
26. ¿Cuándo se modificó por última vez?
27. ¿Cuáles son los beneficios de no buscar una planeación estratégica?
28. ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes que implica la planeación estratégica en su negocio?
29. ¿Planea usted aplicar algún cambio en el proceso de planeación estratégica en su empresa?
30. ¿Cuenta usted con la voluntad de realizar un plan a largo plazo?

Tabla de comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.
 Autor: Belausteguigoitia, I. (2012).

Empresa Familiar Profesional	Empresa Familiar Amateur
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo administrativo que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.

La separación entre diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembro de la familia.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Cuestionario

Autor: Belausteguigoitia, I. (2012)

Diagnóstico de la empresa familiar

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

	No	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
Empresa	1	Las metas de la empresa están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración en el cual se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					

	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
Familia	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.					
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.					
	15	Hay compromiso por parte de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para generar dinero.					
	19	Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
Propiedad	21	El negocio ha sido tasado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan.					

	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presentan con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre la propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su conyugue han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal							
Valores			x1	x2	x3	x4	x5
Totales							

Resultados

Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.

Si el resultado se encuentra entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Si se obtuvieron entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son evidentes.

Una calificación menor a 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Cuestionario tomado del Libro Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación.

Autor: Belausteguigoitia Rius Imanol. (2012).

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FAMILIAR COLEGIO BILINGÜE.

Autor: Belausteguigoitia I. (2012)

FASES	ACTIVIDADES	EMPRESA	FAMILIA
1. IDENTIDAD ¿Quiénes somos? E y F	Historia y antecedentes Misión y Valores Estructura Familia Genograma Empresa Organigrama	si si si	si si si
2. DIAGNÓSTICO ¿Dónde estamos? E y F	Modelo de los 3 círculos Análisis interno y externo Análisis de industria de Porter Plan de vida personal	si si si	 si
3. RUMBO ¿A dónde vamos? EF	Visión de la EF Análisis y selección de alternativas Definición de objetivos estratégicos Validación por empresa, familia y propiedad		
4. ESTRATEGIAS ¿Cómo llegaremos? EF	Análisis y selección de las estrategias Acciones estratégicas (tácticas) Definición de responsables Diseño de indicadores		
5. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO ¿Vamos bien? EF	Plan operativo Plan de incentivos y consecuencias Seguimiento (rendición de cuentas) Implementación y monitoreo		

DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FAMILIAR.

Autor Modelo: Belausteguigoitia, I. (2012)

Desarrollo: Elaboración propia.

1. IDENTIDAD

1.1 HISTORIA (EMPRESA Y FAMILIA)

La empresa familiar nace por la inquietud de 3 hermanas mamás de niños pequeños y maestras, con experiencia laboral de varios años en diferentes colegios de la localidad, deciden emprender el negocio de abrir su propio colegio particular maternal y preescolar bilingüe, la principal razón fue el hecho de convertirse en madres pues deseaban ofrecerles a sus hijos la mejor educación según su punto de vista, en un lugar seguro donde ellas tomaron lo mejor de todos los lugares en los cuales trabajaron y adaptaron todas sus ideas a la filosofía de los que sería el colegio, así tras cumplir con todos los requisitos ante la Secretaría de educación pública, con muy pocos recursos y sin saber a ciencia cierta a lo que se enfrentaban, abrieron sus puerta en Agosto de 2013, en las instalaciones adaptadas para aulas en la casa de su mamá donde la única inversión fue el acondicionamiento del lugar y materiales, iniciaron ese ciclo con tan solo 11 niños inscritos, incluyendo 3 de sus hijos y una planta docente de 6 maestras incluyéndose ellas 3. Conforme fue avanzando el tiempo la matrícula de niños fue creciendo al igual que la del personal docente, en el 2015, las instalaciones no eran lo suficientemente grandes para la demanda así que deciden buscar un terreno en renta y realizar todo lo necesario para cambiarse a otro lugar más grande y comprar las casas móviles necesarias para acondicionar el colegio, con ayuda de un hermano que realizó una inversión y préstamos bancarios hicieron posible el cambio e iniciaron operaciones en agosto del 2015 en el nuevo

domicilio. Ya para ese ciclo escolar la matrícula había crecido favorablemente, en todo momento los ingresos permitieron pagar los gastos del colegio, aunque los primeros años las dueñas del colegio no gozaron de ningún tipo de sueldo lo cual les fue muy complicado para sobrellevar y dos de ellas se ayudaron de otros trabajos de medio tiempo para solventar sus gastos. A partir del 2015 fue posible ya recibir un sueldo. En la actualidad el colegio está por cumplir su quinto aniversario, cuenta con una matrícula inscrita de 160 alumnos, una planta docente de 15 maestras, personal administrativo de 4 personas y otros trabajadores los cuales son 5, los cuales desempeñan labores de limpieza, encargada tienda, veladores, guardia. La familia se encuentra en su mayoría trabajando en la empresa familiar tanto las tres hermanas fundadoras como su mamá, así como dos de los esposos de las dueñas y la hija mayor de una de ellas. Por otra parte, el hermano menor es inversionista, pero no se encuentra trabajando actualmente en la empresa.

1.2 MISIÓN

EMPRESA

Nos comprometemos a preparar a nuestros alumnos para el éxito del aprendizaje creando ambiente de respeto, cariño, seguro y lleno de arte.

FAMILIA

Formar una empresa familiar basada en amor, respeto, responsabilidad, brindar seguridad a nuestra familia y un ambiente cálido y amoroso a nuestros hijos, educando con el ejemplo.

1.2.1 VALORES

EMPRESA

Amor, Respeto, Responsabilidad, Compromiso.

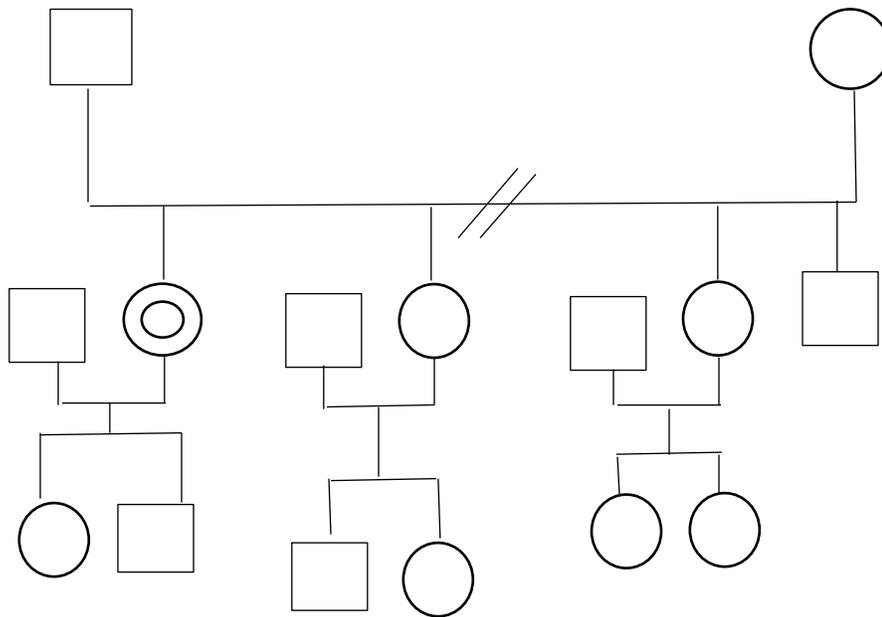
FAMILIA

Amor, Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Empatía.

1.3 ESTRUCTURA

1.3.1 GENOGRAMA

Figura. Genograma Familia propietaria del Colegio. Elaboración propia



Interpretación:

Hombre □

Mujer ○

Relación de matrimonio —————

Divorcio ———//———

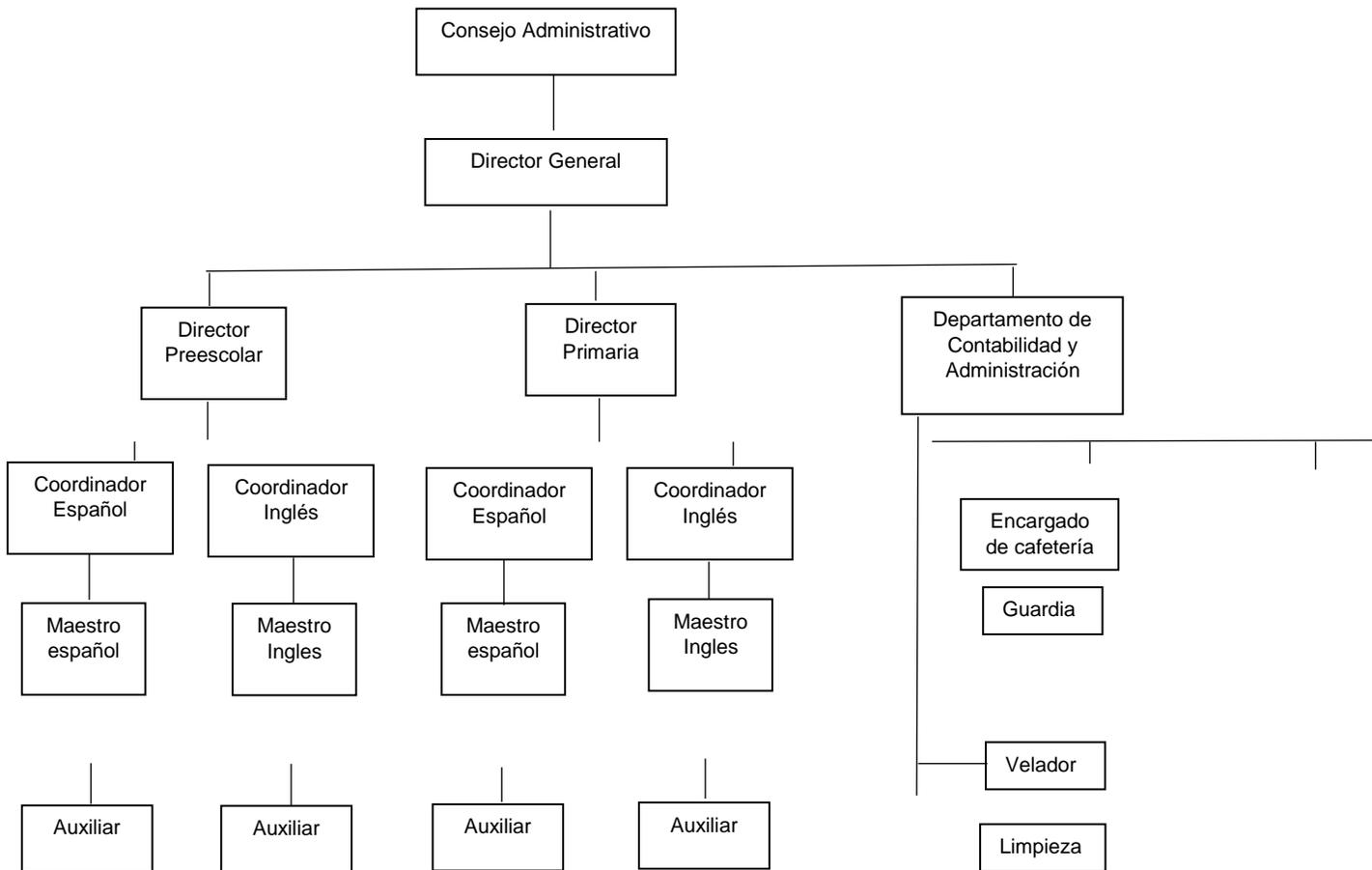
Personaje clave ⊙

Orden de edad hijos de izquierda a derecha, el hijo mayor al menor.

1.3.2 ORGANIGRAMA

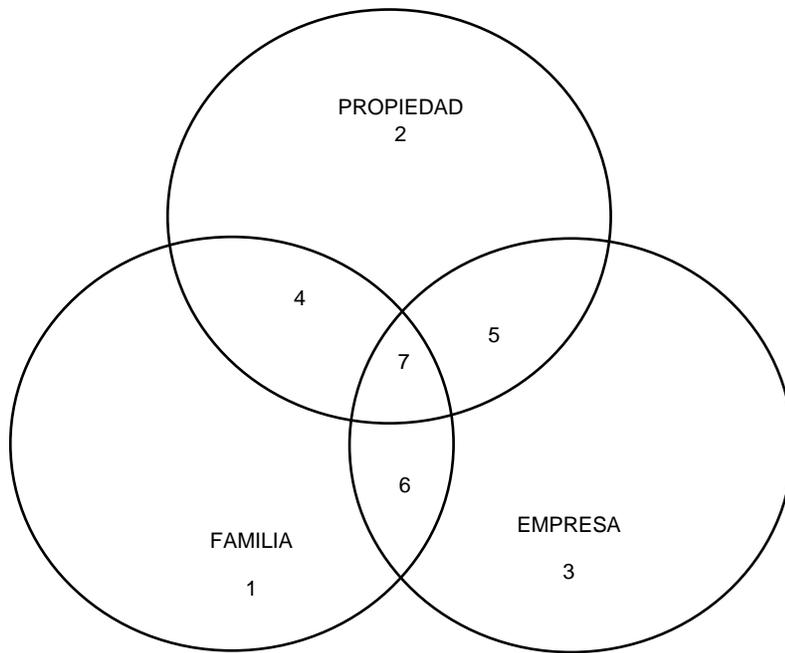
Figura. Organigrama Colegio Particular Bilingüe.

Elaboración propia.



2. DIAGNÓSTICO

2.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Dimensión 3. Maestras, auxiliares, encargado limpieza, velador y guardia.

Dimensión 4. Inversionista.

Dimensión 6. Administrador y encargado cafetería.

Dimensión 7. Consejo administrativo, director general, coordinador de preescolar, coordinador de primaria.

2.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Figura. FODA Colegio Particular Bilingüe.

Elaboración propia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Crecimiento de matrícula	D1. Falta de planeación
F2. Trato personalizado	D2. Carencia de visión a mediano y largo plazo
F3. Educación bilingüe	D3. Falta Infraestructura
F4. Colegiatura accesible	D4. Falta de publicidad
F5. Personal docente calificado	D5. Instalaciones poco atractivas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Incremento en la demanda de escuelas de Educación básica	A1. Competencia (hay muchos colegios particulares en la ciudad)
O2. Padres de familia que desean sus hijos estudien en colegio particular bilingüe	A2. Situación económica del país ocasiona retraso en pagos de los padres de familia.
O3. Innovación tecnológica	A3. Colegios consolidados atraen alumnos por su antigüedad
O4. Posibilidad de comprar el lugar donde rentan	
O5. Posibilidad de comprar lotes aledaños para asegurar el crecimiento en el mismo lugar.	

2.2 ANÁLISIS DE INDUSTRIA (PORTER)

Las cinco fuerzas de Porter, M. van encaminadas a un análisis directo de las fuerzas que intervienen en el desarrollo y crecimiento de la empresa de manera externa, estos son amenaza de productos sustitutos, entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores ya existentes, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Es de suma importancia tener el control interno, pero también cuidar los aspectos externos a la organización.

Amenaza de sustitutos. El servicio que se ofrece en Colegio Particular Bilingüe es educación en nivel maternal, preescolar, primaria. Las clases son en grupos pequeños donde los niños reciben atención casi personalizada, bilingüe. Actualmente los sustitutos por las edades de los niños los dividimos en guarderías y cuidado en casa para los niños en edades de maternal y para los niños en edad preescolar y primaria, existen las escuelas públicas de tiempo completo que ofrecen solo una hora de inglés al día, la amenaza se considera baja ya que existe mucha diferencia en el servicio que ofrecen siendo más completo el del colegio particular.

Entrada de nuevos competidores. Es posible ya que la creación de nuevos colegios en la ciudad se ha visto en aumento en los últimos años, la barrera de entrada es la inversión inicial en infraestructura, publicidad, materiales, los requisitos por cumplir en la Secretaría de Educación, los permisos del municipio para operar, los requisitos ante la Secretaría de Hacienda para dar de alta un negocio formal, se considera una amenaza media para el colegio particular bilingüe.

Rivalidad entre los competidores. Hay bastante competencia en la ciudad, colegios con características similares que ofrecen servicios de educación similares algunos con instalaciones más llamativas, precios en el rango similares, se considera una amenaza media ya que este colegio ofrece características peculiares en cuanto al trato hacia el niño y los padres de familia en grupos pequeños, logrando captar la atención de más familias cada vez.

El poder de negociación de los proveedores. Ésta amenaza es considerada de bajo nivel, ya que los proveedores de los materiales utilizados por el colegio son varios y se manejan precios y condiciones similares para todos los colegios.

El poder de negociación de los clientes. En este caso se considera una amenaza media pues los clientes si tienen poder de negociar o de elegir irse a otro lugar

donde se les ofrezca menor precio, no aumenta el nivel de amenaza ya que el servicio por el precio es razonado y considerado por los clientes, los cuáles no desean irse a un órgano público de educación y aceptan las condiciones de pago que impone el colegio particular. La ventaja es que, el proveedor del servicio educativo en este caso mantiene precios en una media en comparación con sus competidores y ofrece becas por lo cual los clientes permanecen.

2.3 PLAN DE VIDA PERSONAL

“Mi plan de vida es ver mi negocio potencializado, lograr el éxito, mi meta personal es estudiar la carrera de psicología lo cual iniciaré este año, conocimientos que deseo adquirir para ayudar al negocio familiar y aportar más, a futuro deseo ver al menos a una de mis dos hijas a cargo, junto con mi sobrina del negocio familiar deseo entregar una empresa consolidada a la siguiente generación.” Propietaria A

“Crecer como persona, desarrollarme al máximo como profesional, realizando el trabajo que me apasiona que es la docencia, lograr que mi empresa crezca, de utilidades, trabajo para toda la familia e ingresos seguros. Lograr permanecer y que nuestro colegio llegue a ser de los más reconocidos en Mexicali.” Propietaria B

“Mi plan de vida personal va muy unido al profesional, mi esposo, hija y yo estamos todos trabajando en el negocio familiar, deseo hacer crecer el negocio, hacer todo lo posible por que nuestros procedimientos mejoren, compartir mis conocimientos con todo el personal y guiarlos en la manera en que se trabaja en esta escuela que va unido mucho a mis valores como persona. mi objetivo es continuar y heredar a mi hija una empresa consolidada y fuerte.” Propietaria C

3. RUMBO

3.1 VISIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Lograr que nuestros estudiantes alcancen su máximo potencial para que estén preparados para el futuro con herramientas y estrategias para ser exitosos en una sociedad global.

3.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Se analizaron y seleccionaron las alternativas o rutas de acción más adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos planteados. (Ver tabla 9)

3.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Excelencia académica

Amor por el aprendizaje para toda la vida.

Una fuerte conexión casa-escuela apoyando el desarrollo de los niños.

Desarrollo del carácter que fomenta la responsabilidad social.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR AL 2020

Posicionamiento en el pensamiento de la gente en Mexicali.

Implementación de manuales administrativos y de procedimientos.

Certificación del idioma inglés en docentes.

Certificación del idioma inglés en los alumnos egresados de primaria.

Asegurar la permanencia de la matrícula actual (160) permitir solo el incremento.

VALIDACIÓN POR EMPRESA, FAMILIA Y PROPIEDAD

Con base a la entrevista realizada, se valida que la información recabada, concuerda en los objetivos que se tienen como empresa familia y propiedad, es decir, existe una congruencia entre los tres que ayuda a la permanencia de la empresa familiar y hace posible que todas las fuerzas estén encaminadas hacia la profesionalización de la empresa familiar para lograr su permanencia y consolidación, para que ésta pueda funcionar con o sin los miembros actuales de la familia.

4. ESTRATEGIAS (Ver tabla 9)

4.1 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (Ver tabla 9)

4.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS (TÁCTICAS) (Ver tabla 9)

4.3 DEFINICIÓN DE RESPONSABLES (Ver tabla 9)

4.4 DISEÑO DE INDICADORES (Ver tabla 9)

VISIÓN 2020. EMPRESA FAMILIAR COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE.

Ser un Colegio Particular Bilingüe reconocido en la ciudad de Mexicali, con un grupo en cada grado, Maternal, Preescolar y primaria, que los alumnos que se gradúen de primaria obtengan certificación en idioma inglés y asegurar la permanencia de la matrícula actual.

TABLA 9. ESTRATEGIAS COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE

Elaboración propia

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	FECHA
		Anuncios en radio y periódicos	Administrador	trimestral
	Publicidad	Espectaculares/pantallas	Administrador	semestral
		Redes sociales	Administrador	permanente 18-20
Posicionamiento en el pensamiento de la gente en Mexicali	Recomendaciones de familias que pertenecen al colegio.	Ofrecer descuentos a las familias que recomienden a un alumno que se inscriba	Director general	Mensual
		Pedir apoyo con comentarios positivos en redes sociales sobre el colegio.	Director general	Febrero 2019 Febrero 2020
		Curso de verano	Coordinador preescolar	Julio 18 Julio 19
	Participar en eventos sociales, educativos, abrir escuela en verano.	Ofrecer asesorías de distintas materias por las tardes a niños de cualquier escuela	Coordinador primaria	permanente 18-20
		BINGO invitar amistades de familias del colegio a que participen	Coordinador primaria	Mayo 19 Mayo 20
		EXPO KIDS Mexicali	Coordinador preescolar	Anual
		Recabar la información necesaria	Administrador	Agosto de 2018
Crear manuales administrativos y de procedimientos	Crear manuales	Trabajar en la elaboración de los manuales	Asesor externo	Sept a Dic 2018
		Presentarlos a todos los miembros del equipo	Asesor externo	Enero de 2019
		Prepara a docentes en caso de tener áreas de mejora en el idioma.	Coordinadora primaria y preescolar ingles	Enero de 2019
	Cursos y diplomados para docentes en el idioma inglés	Buscar cursos y diplomados en línea o presenciales por la tarde o verano.	Coordinadora primaria y preescolar ingles	Enero de 2019
Certificación del idioma inglés docentes.		Realizar evaluaciones mensuales para actualizaciones	Coordinadora primaria ingles	Enero a Diciembre 2019
	Realizar exámenes de certificación	Solicitar a SDSU aplicación de exámenes a planta docente.	Coordinadora preescolar ingles	Diciembre de 2019
Certificación del idioma inglés alumnos egresados de 6to de primaria	Realizar exámenes de certificación a alumnos	Solicitar a SDSU la aplicación y evaluación de exámenes a alumnos	Coordinadora primaria y preescolar ingles	Junio 2018 Junio 2019
	Mantener los alumnos actuales	Implementar estrategias para asegurar permanencia de alumnos	Consejo Administrativo	Semestral 18-20
Alcanzar una matrícula de 200 alumnos ciclo escolar 2019-2020	Buscar incrementar matrícula en períodos de reinscripción	Abrir 5to de primaria	Director general	2018-2-2019-1
		Abrir 6to de primaria	Director general	2019-2-2020-1

5. IMPLEMENTACIÓN

5.1 PLAN OPERATIVO

5.2 PLAN DE INCENTIVOS Y CONSECUENCIAS

5.3 SEGUIMIENTO (RENDICIÓN DE CUENTAS)

5.4 IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Propuesta de implementación

Dado que el caso de estudio culmina en la propuesta de implementación de un modelo de planeación estratégica seleccionado y desarrollado con las características peculiares de la empresa familiar causa del presente estudio de caso, la implementación y monitoreo, así como sus apartados, quedan fuera del tiempo de desarrollo del estudio, pero como existe el interés profesional de que el documento desarrollado, se aplique y se le dé seguimiento, se realiza una propuesta de implementación para garantizar que el documento no se quede archivado y que por el contrario cobre vida dentro de la empresa, les sea de utilidad y se compruebe que es posible que la empresa logre la permanencia y consolidación, de la mano de una profesionalización a través de la aplicación de planeación estratégica. Se presenta la propuesta de implementación y se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Convocar a una reunión en la cual participe el consejo administrativo para presentarles el modelo de planeación estratégica aplicable a la empresa familiar.
2. Solicitar a los miembros del consejo administrativo que revisen los objetivos estratégicos, los acepten y se comprometan a llevarlos a cabo, revisar toda la información, aclarar dudas, validar la información recabada y si la

información es correcta y es afín a toda su filosofía, firmen el documento de acuerdo y compromiso.

3. En esa misma reunión, el consejo deberá asignar a un encargado responsable del proyecto de implementación del modelo, el cual incluye los objetivos estratégicos del 2020. Este responsable puede ser una persona interna o externa, para garantizar que todas las personas dentro de la empresa tomen su lugar correcto dentro de los primeros 6 meses de implementación, se sugiere el responsable sea una persona externa de su completa confianza y ya pasados los primeros seis meses y encaminado el modelo, pueden cambiar el responsable por alguien interno en la empresa. Esto se realiza para validar el monitoreo del alcance de los objetivos estratégicos, se garantiza mediante hoja por escrito que el responsable está enterado y de acuerdo con su función.
4. Se recomienda convocar a una siguiente reunión con las personas que están como como responsables de la realización de los objetivos estratégicos y al consejo administrativo para informarles sobre el plan en general, los objetivos a alcanzar y de manera particular se les entregará a cada uno su lista de objetivos a alcanzar, así como los tiempos, aclaración de dudas, además se les entregará la lista de indicadores en base a los cuales se les va a evaluar, al finalizar, por escrito se hace el compromiso firmado por el responsable.
5. Se sugiere implementar reuniones de 15 minutos cada quince días, asignando un día a la semana, el cual será siempre el mismo, a que se haga una reunión en un horario previo a clases, para asegurarse que se estén llevando a cabo los objetivos, detectar fallas o retrasos y posibles causas, conocer los logros. Se anota una pequeña minuta en cada reunión donde se especifica si se realizaron pequeños acuerdos y los compromisos

de cada uno en caso de que los hubiera. Todos los participantes deberán firmar la minuta asistencia y de acuerdo.

6. Se recomienda convocar a una reunión a 6 meses, partiendo de del mes de julio de 2018, la cual sería en diciembre de 2018, para hacer una evaluación general del logro de los objetivos. Sucesivamente planear las nuevas juntas semestrales para evaluaciones. De igual manera se levanta la minuta y se firma.
7. Al finalizar el 2020 que es el tiempo de la aplicación de este plan estratégico, se sugiere convocar a la última junta de evaluación de este periodo, para validar que los objetivos estratégicos 2020 se alcanzaron o no. Si no se alcanzaron, se evalúan las causas y si el objetivo aún es pertinente o ya es obsoleto, se corrigen fallas para en el futuro evitarlas. Por otra parte, si los objetivos fueron alcanzados, se trazan nuevos objetivos, nuevos responsables y se realiza el plan estratégico para los siguientes años, de la misma manera utilizando como base el modelo de planeación estratégica para la empresa familiar. Con la realización de el plan estratégico, el establecimiento de objetivos alcanzables al mediano plazo, existirá un mejor y mayor control de las actividades tomando decisiones con la información pertinente, se podrá garantizar que la empresa sea rentable.

El plan operativo para la implementación se llevará a cabo como se mencionó, haciendo una recomendación de su aplicación y monitoreo a la empresa familiar colegio particular bilingüe. Presentada a los miembros del consejo administrativo y familiar en una de las juntas iniciales.

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO HISTÓRICO COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE 2013 – 2017.

Elaboración propia

Personal	2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Directora		1		1		1		1		1
Coordinadora		1		1		1		2		2
Administrativos		2		2		2		2		2
Maestros por grupo		2		4		8		13		14
Intendencia		0		0		1		1		1
Guardía		0		0		1		1		1
Maestro de Ed. Física								1		1
TOTAL		6		8		2		12		3
Grupos	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Maternal 1 y 2	2	2	3	2	7	5				
Maternal 1							10	6	10	11
Maternal 2							9	9	9	12
Preescolar PK1	4	3	6	4	9	7	12	10	13	10
Preescolar PK2			8	8	10	7	12	8	12	11
Preescolar PK3			3		9	9	13	10	12	11
Primaria 1 y 2					5	5				
Primaria 1							12	10	10	11
Primaria 2							5	3	8	5
Primaria 3							4	3	5	3
Primaria 4									4	3
TOTAL POR GENERO	6	5	20	14	40	33	77	59	83	77
TOTAL POR CICLO	11		34		73		136		160	

**PROYECCIÓN HISTÓRICA COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE. TABLA
INGRESOS- EGRESOS HISTÓRICO 2013-2017**

Elaboración propia

2013 -1 a 2015 - 1			2015-2 a 2018 -1		
Matrícula de 11 a 34 niños			Matrícula de 73 a 160 niños		
Personal docente y administrativo 6 a 8			Personal docente y administrativo 14 a 21		
MENSUAL			MENSUAL		
INGRESOS			INGRESOS		
Inscripción	\$2,833	\$34,000/12	Inscripción	\$31,250	\$375,000/12
Colegiatura	\$68,000		Colegiatura	\$305,000	
Cuota eventos	\$1,000	\$12,000/12	Agenda	\$3,000	\$40,000/12
TOTAL	\$71,833		TOTAL	\$339,250	
EGRESOS			EGRESOS		
Nómina			Nómina		
Maestros	\$30,000		Maestros	\$100,000	
Administrativos	\$0		Administrativos	\$57,000	
Luz	\$6,000		Inversionista	\$10,000	
Agua	\$1,000		Otros empleados	\$30,000	
Teléfono	\$500		TOTAL	\$197,000	
Papelería	\$1,500		Luz	\$12,000	
Préstamos	\$30,000		Agua	\$6,000	
Publicidad	\$3,000		Teléfono	\$500	
Otros gastos	\$1,000		Papelería	\$3,000	
TOTAL	\$73,000		Préstamos	\$70,000	
UTILIDAD	-\$1,167		Publicidad	\$2,000	
			Impuestos	\$3,500	
			Renta	\$16,000	
			Otros gastos	\$30,000	
			TOTAL	\$141,000	
			UTILIDAD	\$1,250	

**PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ESPERADO COLEGIO PARTICULAR
BILINGÜE CICLO ESCOLAR 2018-2 AL 2019-1**

Elaboración propia.

MES/AÑO	2018-2 a 2019-1										
	matrícula esperada 190 niños						personal 22				
	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
INGRESOS											
Inscripción	0						\$437,000				
Colegiatura	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000	409,000
Agenda	0	0	0	0	0	0	\$47,500	0	0	0	0
EGRESOS											
Nómina											
Maestros	\$116,000	\$116,000	\$116,000	\$116,000	\$178,000	\$116,000	\$116,000	\$116,000	\$116,000	\$116,000	\$116,000
Administrativos	\$69,000	\$69,000	\$69,000	\$69,000	\$103,500	\$69,000	\$69,000	\$69,000	\$69,000	\$69,000	\$69,000
Inversionista	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	50,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Otros empleados	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$45,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000
TOTAL	\$235,000	\$235,000	\$235,000	\$235,000	\$346,500	\$235,000	\$235,000	\$235,000	\$235,000	\$235,000	\$235,000
Luz	\$18,000	\$17,000	\$12,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$12,000	\$16,000
Agua	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Teléfono	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Papelería	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$18,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Préstamos	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$100,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000
Publicidad	\$10,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$10,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Impuestos	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Renta	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000
Otros gastos	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
Inversión aula 5	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$40,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000
TOTAL	\$149,500	\$143,500	\$138,500	\$136,500	\$136,500	\$136,500	\$215,500	\$136,500	\$136,500	\$138,500	\$142,500
UTILIDAD	\$24,500	\$30,500	\$35,000	\$37,500	-\$74,000	\$37,500	\$443,000	\$37,500	\$37,500	\$35,500	\$31,500

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ESPERADO COLEGIO PARTICULAR BILINGÜE CICLO ESCOLAR 2019-2 AL 2020- 1.

Elaboración propia.

MES/AÑO	2019-2 a 2020-1										
	matrícula esperada 216 niños						personal 25				
	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
INGRESOS											
Inscripción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colegiatura	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000	\$565,000
Agenda											
EGRESOS											
Nómina											
Maestros	\$132,000	\$132,000	\$132,000	\$132,000	\$194,000	\$132,000	\$132,000	\$132,000	\$132,000	\$132,000	\$132,000
Administrativos	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$109,500	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000
Inversionista	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Otros empleados	\$37,000	\$37,000	\$37,000	\$37,000	\$52,000	\$37,000	\$37,000	\$37,000	\$37,000	\$37,000	\$37,000
TOTAL	\$284,000	\$284,000	\$284,000	\$284,000	\$395,500	\$284,000	\$284,500	\$284,000	\$284,000	\$284,000	\$284,000
Luz	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
Agua	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Teléfono	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Papelera	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Préstamos	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000
Publicidad	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
Impuestos	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Renta	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000
Otros gastos	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
Inversión infraestructura	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Inversión aula 5	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
Inversión aula 6	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
TOTAL	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500	\$188,500
UTILIDAD	\$92,500	\$92,500	\$92,500	\$92,500	-\$19,000	\$92,500	\$92,500	\$92,500	\$92,500	\$92,500	\$92,500

Bibliografía

Araya, A. (2011) La sucesión de la empresa familiar costarricenses. Factores de éxito y fracaso. Tesis doctoral Universidad de Valencia España.

Araya, A. (2017) Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares.

Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios gerenciales.

Arteche, U. (2007) Empresa familiar. Cuadernos de gestión.

Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*.

Carlock, R. & Ward, J. (2003) La planificación estratégica de la familia empresaria.

Castilla, M. (2014) Profesionalización de la empresa familiar.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Cisneros, L. & Ramírez, G. & Hernández, A. (2011). Control de la empresa familiar.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181

Cortés M. (2007). Plan estratégico para el modelo de franquicias (un enfoque de calidad en el servicio al franquiciario) estudio de caso.

Davis, J., & Tagiuri, R. (2006). Atributos ambivalentes de la empresa familiar.

Dodero, S. (2002) El secreto de la empresa familiar exitosa.

Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School.

Empresa familiar (2007) Cuadernos de gestión.

Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de los modelos aplicados a la empresa familiar.

Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, L. & Portillo, R. (2016) Profesionalización empresarial en Empresas Familiares: una construcción teórica.

Molina, P., Botero, S., Montoya, J. (2016) Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamientos & Gestión.

Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (16).

Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Hoboken.

Porter, M. (1979) Como las fuerzas competitivas le dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review.

Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Revista científica "Visión de Futuro."

Sánchez Hernández, E., & Medina Pavón, M., & Moreno Reyes, J., & Ferrer Bell, D., & Hodelín González, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20 (3), 302-309.

Stafford, K., Duncan, K., Dane, S. y Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*.

Suarez, M. (2015). El genograma: herramienta para el estudio y abordaje de la familia. *Revista médica La Paz*, 16(1).

Tàpies, J. (2011). Empresa Familiar: un enfoque multidisciplinar.

Torres, M. (2006). *Manual De Planeación Estratégica /Manual of Strategic Planning*. Panorama Editorial.

Torres, Z., & Torres, H.. (2014). *Planeación y control*. Grupo Editorial Patria.

Ussman, A. (2004) Empresa familiar. Lisboa ed.

Ward, J. (2006). El Éxito en los Negocios de Familia. Bogotá, Editorial Norma

Referencias digitales

Censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial 2013. Consultado el 10 febrero de 2018 en: <http://cemabe.inegi.org.mx>

Directorio Estadístico Nacional de unidades económicas (DENUE) <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (8), 393-411. Consultado el 20 de mayo de 2018 en: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.html>

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582010000100010

Hita, E. (2018) Mitos y realidades de profesionalizar tu empresa familiar. Consultado el 8 de abril de 2018 en: <https://www.epson.es/insights/article/mitos-y-realidades-de-profesionalizar-tu-empresa-familiar>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, consultado el 5 enero de 2018 en: www.inegi.org.mx

Papás mexicanos prefieren la educación privada blog (2014). Consultado el 24 de abril de 2018 en: ediciones-sm.com.mx/blog-papas-mexicanos-prefieren-educacion-privada (2014)

Perfil de la educación privada en México blog. 25 de Septiembre de 2014. Consultado el 24 de abril de 2018 en: ediciones-sm.com.mx/?q=blog-perfil-de-la-educacion-privada-en-mexico. (2014)

Principales cifras estadísticas ciclo escolar 2012-2013. Gobierno de Baja California (2013), recuperado el 26 abril 2018 de <http://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2013/PublicacionEstadistica/Cuadernillo.pdf>

Quintero, J. (s.f.) *Ciencias sociales y administrativas. Planeación estratégica*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015

Rizo, M. (2014) Planeación estratégica en la Empresa Familiar <https://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-en-la-empresa-familiar>

Ugarte, G. (2015) Competitividad empresarial. Modelos de la Planeación estratégica. Consultado el 10 de mayo de 2018 en: http://guadalupeugarten.blogspot.mx/2015/11/modelos-de-la-planeacion-estrategica_10.html

Universidad de Guanajuato 2013. Análisis de la educación pública y privada en México. Conferencia magistral del Dr. Romualdo López. Recuperado 25 abril 2018 de <http://www.ugto.mx/noticias/noticias/4812-analisis-de-la-educacion-publica-y-privada-en-mexico>