

# CASO

## 7

---

### Centro Escolar Yucateco: El diagnóstico de una empresa

*Ruth Ojeda López  
Olivia Jiménez Díez*

#### **Resumen**

**E**l Centro Escolar Yucateco era una empresa del sector educativo establecida en la ciudad de Mérida, Yucatán. Comenzó sus actividades a partir de 1991, pero es hasta el año de 1997 cuando recibe su permiso para poder ofrecer servicios de educación a nivel primaria. Su fundador, el Lic. Cabrera, deseaba que su empresa creciera y consideraba que la demanda de servicios educativos iba a la alza en la localidad. Sin embargo estaba consciente de la problemática que significaba la administración y crecimiento de una empresa familiar, por ello consideraba que debía realizarse un diagnóstico adecuado al tipo de empresa que les permitiera valorar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

#### **Antecedentes**

El licenciado Cabrera, hombre emprendedor de negocios con un hijo mayor y dos hijas, llegó a la ciudad de Mérida en 1985 junto con su esposa la Lic. Paredes; ambos provenientes de familia de maestros que dedicaron su vida entera a la educación.

En 1991 el Lic. Cabrera y su esposa decidieron incursionar en el mundo de los negocios poniendo un centro educativo en forma, donde pudieran aplicar la gran experiencia a la que se habían hecho acreedores durante tantos años de servicio a la docencia, formando jóvenes entusiastas y bien preparados para el futuro.

En 1992 se creó el jardín de niños Plaza Sésamo, el cual ingresó al mercado con una plantilla de tres maestros, un intendente y como directora la Lic. Paredes junto con su esposo como director general y una matrícula de nueve alumnos. Cabe mencionar que la Lic. Paredes siempre ha estado a cargo de la operación de la empresa, pero no fue hasta el 27 de febrero de 1994 con el acuerdo número 159 ante la SEP que se formalizó la creación de la misma.

El 23 de marzo de 1997, con el número de acuerdo 498 ante la SEP, se creó el Centro Escolar Yucateco cambiando de nombre de jardín de niños Plaza Sésamo; ya que a partir de este momento contarían también con el nivel primaria. Con este cambio se obtuvo un gran incremento en la matrícula de alumnos y del personal, conformado ahora por nueve maestros titulares, cinco maestros complementarios, tres intendentes, la directora y el director general; todo esto para brindarle un mejor servicio al cliente.

Durante todos esos años la Lic. Paredes había llevado al centro educativo a ganar importantes reconocimientos en la Zona Escolar a nivel estatal, tanto en la rama educativa como en la deportiva:

- En el 2008 obtuvo el 4to. lugar a nivel estatal en la prueba ENLACE, la cual se realiza a nivel nacional para medir el nivel educativo de las escuelas por grupo, por entidad educativa y por alumno.
- En el 2009 obtuvo el 1er. lugar en el concurso de Cabrerías del Himno Nacional a nivel zona.
- En el 2009 obtuvo el 2do. lugar a nivel estatal en ajedrez.

Los elementos de su planeación estratégica eran los siguientes:

### **Misión**

Ofrecer un servicio educativo mediante la aplicación de programas y metodología de vanguardia y alta calidad para el desarrollo integral de sus competencias, habilidades y valores a través de la acción profesional de un equipo multidisciplinario, conformado por docentes y padres de familia.

## **Visión**

Ser una institución líder en el nivel de educación primaria; que dentro de los estándares nacionales ponga en práctica los conceptos científicos educativos más avanzados y modernos para el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar de todos los alumnos, con el trabajo integrado entre docentes altamente capacitados y padres de familia. Garantizando que todos los niños adquieran los conocimientos, desarrollo en habilidades, actitudes y valores para que en un futuro sean ciudadanos responsables, honestos, independientes, participativos, socialmente aceptados y comprometidos con su país.

## **Valores**

La institución había diseñado un sistema de valores para asegurar la conformación de una cultura organizacional que permitiría el logro de la misión y la visión. Entre sus valores destacaban: respeto, tolerancia, comunicación, solidaridad, justicia y honestidad.

## **Planteamiento del problema**

La empresa familiar presenta diversas características que hacen necesario que para su estudio se utilicen herramientas diseñadas *ex profeso*, que permitan un mejor diagnóstico a partir del cual se diseñen estrategias para su supervivencia y crecimiento.

## **Revisión de la literatura**

A pesar de que no hay una definición clara sobre empresa familiar, la mayoría de los expertos la relacionan con el control accionario la dirección del mando del negocio en manos de los miembros de una familia.

En la empresa familiar debe haber una relación de parentesco entre dos o más integrantes para que se pueda denominar de esta manera.

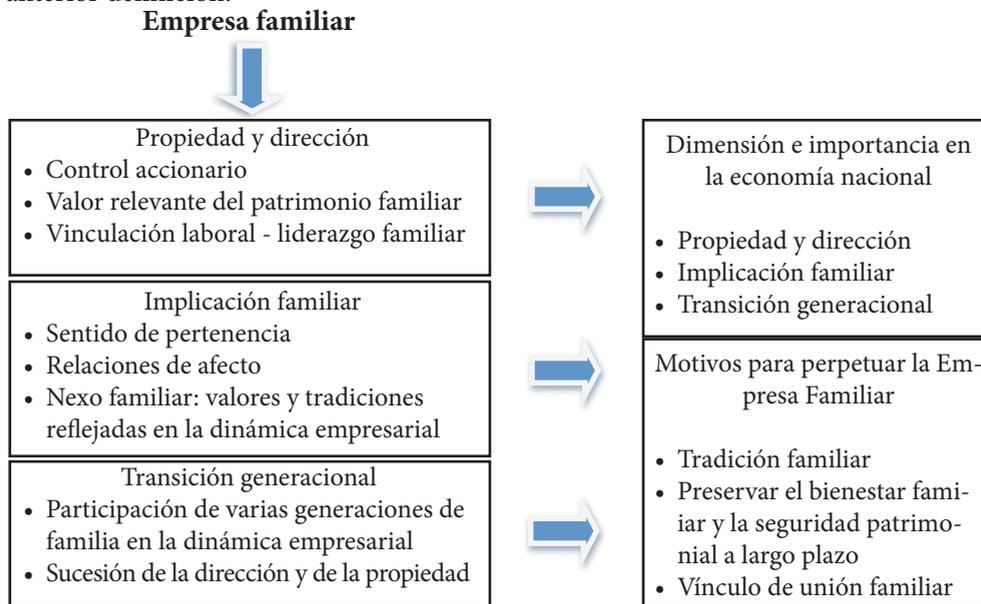
La revisión de la bibliografía especializada permite apreciar que no existe un consenso en la definición de empresa familiar, encontrándose una amplia gama de definiciones, en su mayoría con elementos comunes pero también encontrando diferencias.

Ginebra (1997), presenta importantes aportes conceptuales sobre el tema y agrega a la definición de empresa familiar el hecho de que al menos el 25% del capital total de la familia debe estar representado por el valor de la empresa; lo que implicaría una gran carga emocional para quienes se relacionan con ella.

Grabinsky (1992, pag.11), define a la empresa familiar como “aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones”. Destaca que la dinámica de operación está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Según Navarrete (2008) la definición de empresa familiar gira en torno a tres aspectos fundamentales que son: a) propiedad y dirección, es decir, que existe una familia dueña del capital de la empresa; b) implicación familiar, dicha familia ejerce una influencia significativa en el comportamiento de la empresa; y c) transferencia generacional, hay un fuerte deseo por parte de la familia empresaria de transferir la propiedad y dirección de la empresa a las generaciones siguientes.

A continuación, en la Figura 1 se presentan de forma detallada los elementos de la anterior definición.

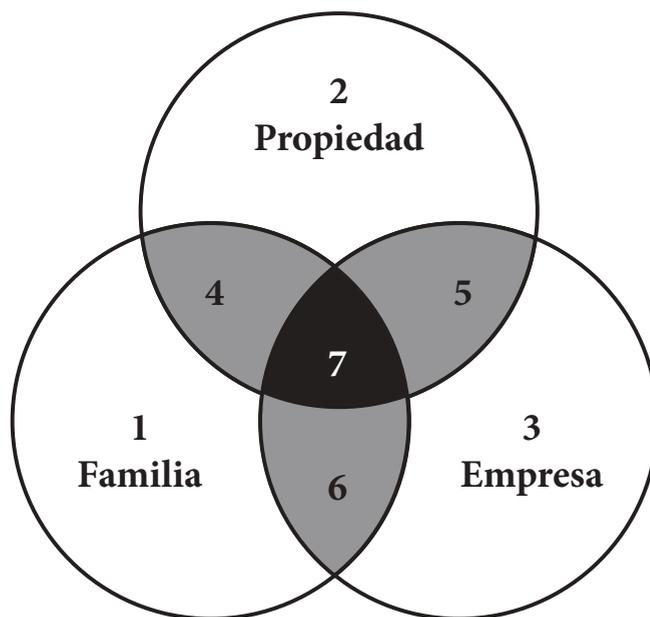


**Figura 1.** Esquema para la conceptualización de la empresa familiar

Fuente: Navarrete (2008, p.26)

Por otra parte, para Belausteguigoitia (2010) la empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Este autor posee una perspectiva muy diferente, casi espiritual, porque suele referirse a las empresas con alma dado que el corazón de las familias está en ellas.

Según Belausteguigoitia (2010) son varios los modelos conceptuales que se han elaborado con referencia a la empresa familiar. Uno de los más difundidos es el de Tagiuri y Davis (1992), denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que muestran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de las empresas familiares. Se hace mención en la Figura 2.



**Figura 2.** Modelo de tres círculos

**Fuente:** Tagiuri y Davis (1982)

Por otro lado, Ramírez (2007) menciona que analizando cuidadosamente el modelo de los tres círculos, se observan las numerosas relaciones personales que pueden tener lugar en la organización familiar, fruto de la interconexión entre los diferentes sistemas. En el modelo se visualizan siete sectores diferentes de ubicación (propiedad, familia y empresa) en los cuales se podrá observar que habrá personas que pertenezcan a un solo sector, algunas a dos y otras a los tres a la vez, como se describe a continuación en la Tabla 1.

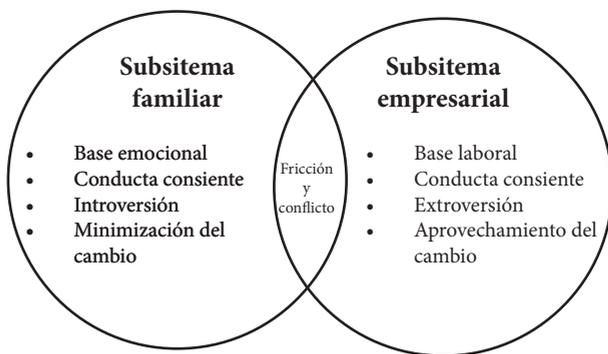
**Tabla 1.** Significado de los números en el modelo de los tres círculos

Número	Significado de su posición
1	Todas aquellas personas que pertenezcan a la familia empresaria, pero que no trabajen en la empresa y no sean propietarias de la misma (familiares).
2	Todas aquellas personas que sean propietarias de la empresa en mayor o menor medida, pero que no sean empleados, ni formen parte de la familia empresaria (accionistas).
3	Todas aquellas personas que trabajen en la empresa, pero no pertenezcan a la familia, ni sean propietarios (empleados).
4	Todas aquellas personas que pertenecen a la familia y son propietarios, pero no trabajan dentro de la empresa (accionistas familiares).
5	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa y además son propietarias, pero no pertenecen a la familia (accionistas empleados no familiares).
6	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa y son parte de la familia, pero no tienen propiedad sobre la misma (empleados familiares).
7	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa, son parte de la familia y tienen propiedad sobre la misma.

**Fuente:** Elaboración de las autoras con base en Ramírez (2007)

Menciona Campos (2002) que el modelo de los tres círculos es una herramienta muy útil para entender la fuente de conflicto interpersonal de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué sucede.

Para Taigiuri y Davis (1992) este modelo describe el sistema empresa-familia como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Como subsistema, cada uno está delimitado por su propia naturaleza y está conformado por una base estructural propia, con valores y objetivos bien diferenciados, y en donde el rol desempeñado por cada miembro es muy particular. De manera gráfica a través de la interacción de dos círculos, el modelo indica en cada subsistema sus características. Como se ve en la Figura 3.



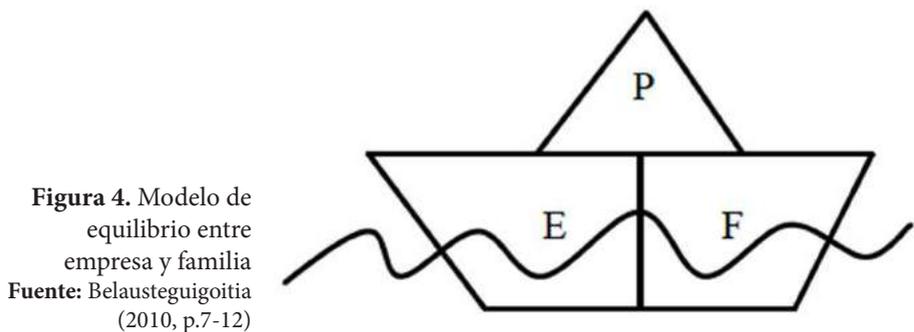
**Figura 3.** El modelo de los dos círculos  
**Fuente:** Leach (1993, p.52)

Menciona Belausteguigoitia (2010) que el modelo de los dos círculos de Leach está conformado por dos subsistemas interrelacionados, la empresa y la familia. La intersección entre ambos se podría denominar área de conflicto.

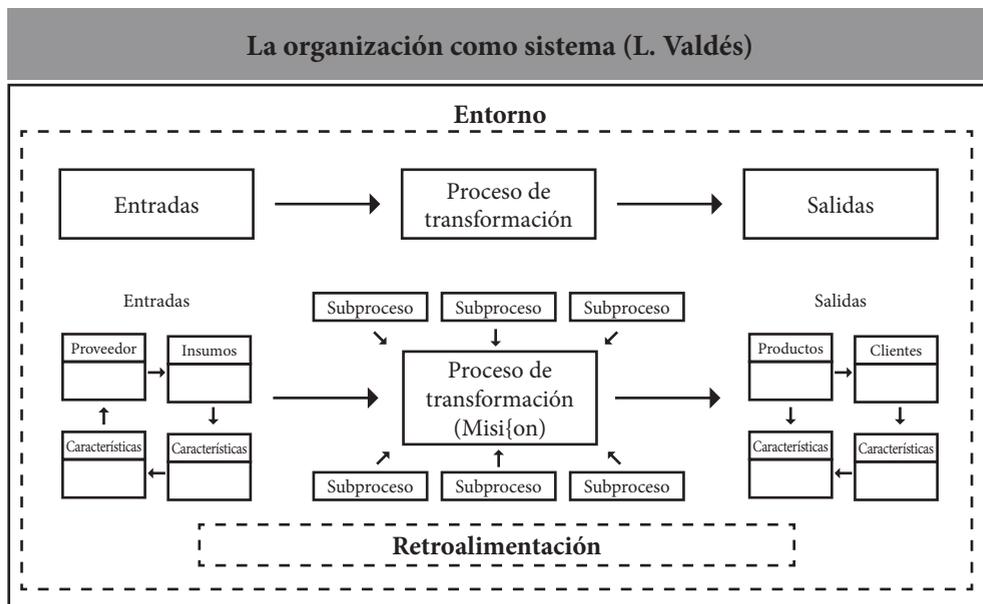
En el modelo de equilibrio entre empresa y modelo familia que se muestra en la Figura 3, se indican las tres áreas básicas de la empresa familiar, que representan a los tres subsistemas que la conforman: la proa representa la familia (F), la popa a la empresa (E), y la cabina de mando (P) a la propiedad. Los aspectos fundamentales a considerar según el modelo son:

- a. Dirección. En la cabina de mando (P) se ubica el o los propietarios de la empresa que están representados por un líder o un grupo de dirección. Su reto deberá ser mediar entre los intereses de la empresa y de la familiar para lograr un equilibrio dinámico en la empresa familiar.
- b. Visión compartida. El líder junto con todos los participantes, tanto de la empresa como de la familia, deberá compartir una visión en común; en el modelo, está representada por la elección del destino que se persigue.
- c. Situaciones de conflicto. Discrepancias que se pueden presentar entre sus miembros y que bien se derivan por la presencia de intereses, valores y metas particulares en cada subsistema.
- d. Repercusión del entorno en el sistema. Hoy en día se hace más evidente la incidencia directa en una organización sobre lo que acontece en el entorno, esto se ve afectado por los cambios constantes que caracterizan este momento histórico.

Navarrete (2009) describe muy acertadamente los diferentes sistemas que definen a la organización como un sistema, basándose en las investigaciones de Valdez (1999). Redefinió el modelo antes mencionado (Ver Figura 4).



El modelo presentado en la Figura 5 se ha desarrollado con un enfoque sistémico y permite definir en las salidas representadas en este sistema, la relación de la necesidad de los usuarios con las características del producto. Dicha relación se considera como la principal restricción del sistema.



**Figura 5.** La organización como sistema  
**Fuente:** Navarrete (2009, p.3) con base en Valdez (1999)

En el mismo orden y en consideración al modelo sistémico presentado, y siguiendo el flujo de información generado en el análisis del modelo mencionado (flujo que va de las salidas a las entradas), la siguiente relación de importancia es la que se da entre las características del producto y la identificación de los subsistemas clave que están representados por los procesos responsables de integrar en el producto (bien o servicio) Lo cual lleva a las características necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Después de identificar los subprocesos se deben ordenar de acuerdo con su grado de contribución hacia las características de los productos que sirven para satisfacer las necesidades de los clientes.

La diferencia más notable entre el sistema propuesto por Navarrete y el propuesto por Valdez, es que el primero demuestra una visión más precisa de los subprocesos y marca notablemente la relación entre flujo de información y entre las entradas y las salidas de un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que da como resultado un proceso dinámico de la información.

Según Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), existen diferentes tipos de empresas familiares (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Modelos de las empresas familiares

Modelo	Característica
Capitán	Pymes gestionadas por el fundador.
Emperador	Empresas y familias cohesionadas por un líder.
Equipo familiar	Familia extensa trabajando en una pequeña empresa.
Familia profesional	Poca familia dirigiendo una empresa compleja de forma profesional.
Corporación	Familia compleja gobernando una empresa compleja.
Grupo inversión familiar	Familia de complejidades diversas invirtiendo conjuntamente.

Fuente: Gimeno, et al. (2009, p.83)

## Descripción del caso

### Medio ambiente externo

De acuerdo con el análisis de Porter (1982) aplicado al caso de estudio, en el entorno macroeconómico se tenían los siguientes elementos:

- Rivalidad entre competidores existentes. El grado de rivalidad era muy alto debido a que este sector tenía gran cantidad de empresas en la zona. Además, éstas hacían gran cantidad de publicidad por lo que la rivalidad existente, que ya era mucha, se incrementaba. Entre los competidores más importantes estaban: Colegio Yucatán, Instituto México y Rochavi.
- Entrada de nuevos competidores. Esta no era una fuerte amenaza, ya que en este mercado se encontraban bastantes compañías que ya estaban consolidadas. Sin embargo, existían algunas empresas identificadas que representaban ser nuevos competidores, como el Colegio Valladolid.
- Productos sustitutos. Existían empresas que para poder aumentar sus ingresos, y por tanto sus beneficios, lanzaban como producto sustituto la educación basada en la enseñanza de idiomas.
- Poder de negociación de los clientes. No era ni muy escaso y tampoco excesivamente amplio, ya que existían bastantes empresas dedicadas al sector, aunque los clientes también son numerosos. Los clientes en este mercado actuaban haciendo que las compañías bajaran los precios, además de forzarlas a que continuamente estuvieran innovando con prestaciones en beneficio de sus hijos.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores tenían un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores era amplio y sus productos no estaban diferenciados. Esto beneficiaba a la empresa que podía conseguir los productos que necesitaba a un costo más bajo. Entre los proveedores estaban Santillana, Fernández Editores, Trillas, Alfaguara, Educare, ADT Security Services, Logman Hall.

### **Medio ambiente interno**

El Centro Escolar Yucateco estaba conformado por dos socios: el Lic. Cabrera, quien fungía como presidente del consejo y la Lic. Paredes, quien fungía como secretaria del consejo. Las acciones por su parte quedaban en un 50% para ambos socios, según lo establecido en el acta constitutiva de la empresa, la cual se firmó ante notario público el día 20 de mayo de 1997 obligando a ambas partes a reunirse por lo menos en sesiones ordinarias en el mes de julio de cada año.

El Centro Escolar Yucateco tenía como principales usuarios del servicio educativo a los ciudadanos que habitaban en el poniente de la ciudad de Mérida, Yucatán, específicamente en las colonias Chenkú, Pensiones, Residencial Pensiones, Roma, San Damián, García Ginerés, Villas de Hacienda, etcétera. Esta población presentaba un ingreso de clase media a clase media acomodada y un nivel de estudios de bachillerato

a profesional; eran empleados del gobierno federal o estatal y comerciantes, en su mayoría trabajaban ambos padres. En materia de casa habitación, un 85% eran propietarios de su vivienda y un 15% la rentaban.

Respecto al personal con que contaba la escuela, eran seis licenciadas en Educación, una para cada grupo. Las formas de enseñanza estaban basadas en el Programa de Estudios de Educación Primaria 2008, se utilizaba el método constructivista, además de los libros de texto gratuito se utilizaban libros de apoyo de diversas editoriales seleccionados por el Consejo Técnico Escolar. La dirección estaba a cargo de la licenciada Paredes, quien contaba con una licenciatura en Educación Básica.

Existían cinco maestros de apoyo: un licenciado en Educación Física que daba clases de natación y deportes, una licenciada en Educación Artística, una licenciada en Educación Especial, una licenciada en Educación con especialidad en Lengua Extranjera (Inglés), quien impartía una hora diaria a cada grupo, y una licenciada en Psicopedagogía Integral; la maestra de Educación Artística también era técnica en computación e impartía clases en el taller de cómputo.

La organización gerencial de la empresa (Ver Figura 6) se componía a partir del dueño fundador, quien tenía el cargo de director general; su esposa, quien ocupaba el cargo de directora del plantel y la hija mayor de ambos que era la subdirectora académica. Por último, pero no menos importante, la hija menor era la subdirectora administrativa.

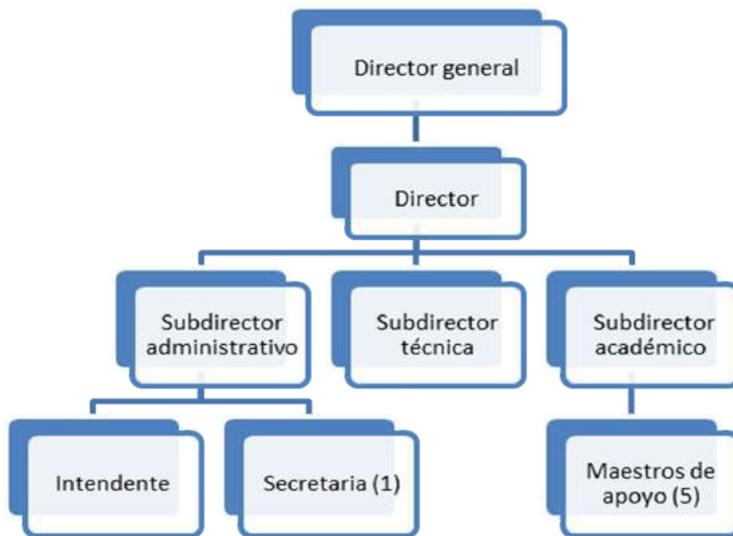
El director general era quien llevaba a cabo las decisiones relacionadas a inversión en infraestructura, creación de nuevas sucursales, incremento de los sueldos de los empleados, publicidad y la valoración continua del crecimiento de la empresa. La directora del plantel era la encargada de vigilar el continuo desarrollo e incrementar el nivel educativo de la institución para mejorar su competitividad en el mercado.

La subdirectora administrativa era la encargada de llevar la contabilidad, reportar los movimientos financieros al director general, realizar un reporte mensual de los gastos e ingresos, pagar en forma quincenal la nómina del personal y brindar atención continua a los padres de familia.

La subdirectora académica se encargaba de llevar a cabo, junto con la directora del plantel, el desarrollo de los programas educativos y continuamente innovar en desarrollo de software educativo.

La subdirectora académica no era parte de la familia, pero representaba un miembro destacado de este plantel. De ella dependían los maestros de grupo que eran los encargados de impartir y verificar el continuo desarrollo del alumno en el aula y los maestros de apoyo, conformados por asistentes de grupo y maestros enfocados a las áreas deportiva y artística. La secretaria era la encargada de asistir a la subdirectora administrativa en sus continuas actividades.

Por último, estaba el personal de intendencia que se encargaba de la limpieza del plantel. En ese momento, se contaba con un intendente, que era el jefe de mantenimiento y se había contratado una compañía que se encargaba de la limpieza del plantel en general.



**Figura 6.** Organigrama  
**Fuente:** Elaboración de las autoras

Debido a que los miembros directivos del plantel consideraban importante la experiencia fuera de la organización, tanto la hija mayor como la menor buscaron adicionalmente otras oportunidades en escuelas de bachillerato público, para poder tener una mayor visión del futuro de la empresa familiar.

Las características y antecedentes laborales de cada uno de los miembros de la familia estaban como sigue:

En primera instancia se tenía a los fundadores y dueños de la empresa: el Lic. Cabrera y la Lic. Paredes, el primero era licenciado en Economía y la licenciada Paredes era maestra de primaria.

El Lic. Cabrera y la Lic. Paredes se casaron y juntos procrearon a tres hijos: Roberto, Melisa y Pamela.

El hijo mayor era ingeniero en Sistemas Computacionales y no se encontraba laborando en la empresa debido a que encontró mejores oportunidades de trabajo en el Distrito Federal. Pero a pesar de que no se encontraba laborando físicamente en la empresa, obtenía regalías por las utilidades del plantel.

La hija mayor Melisa, en los inicios del plantel trabajó como maestra de Inglés durante dos años y la involucraron en todo el aspecto académico de la institución. Posteriormente se fue a trabajar en el CBTis 95 (Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios) como coordinadora de planeación; pero era quien desarrollaba los programas educativos del plantel junto con la Lic. Melisa Paredes. Cabe mencionar era ingeniera civil y era quien en un futuro desarrollaría la construcción del nuevo plantel en Francisco de Montejo.

Pamela, la hija menor, era contadora pública y anteriormente fungía como subdirectora administrativa. Tenía a su cargo la contabilidad, relaciones con los padres de familia, finanzas y la publicidad del plantel. Posteriormente se fue a laborar en una escuela de gobierno como coordinadora administrativa, pero se encargaba de la contabilidad del plantel junto con la Lic. Melisa Paredes.

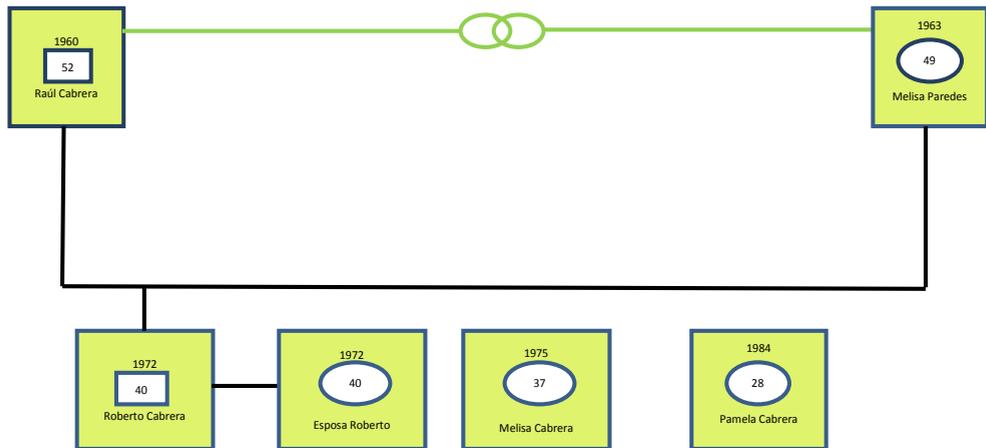
Cabe mencionar que las dos hijas percibían un sueldo en la empresa como pago por su servicio de asesoría técnica en el plantel y en el futuro serían las que se harían cargo de administrar el nuevo plantel.

A continuación se presenta un genograma<sup>21</sup> de la familia que permite analizar a mayor detalle la vinculación familiar, la relación familiar con cada uno de los miembros de la familia y al potencial sucesor de la empresa. Como se puede observar en la Figura 6, había un alto grado de cercanía familiar, armonía y valores establecidos entre los

<sup>21</sup> El genograma es una representación gráfica de una constelación familiar multi generacional (por lo menos tres generaciones), que registra información sobre los miembros de esa familia.

miembros. Para ellos la escuela era una continuidad de su familia, un segundo hogar; situación que se reflejaba en la primera generación de la familia.

La relación que existía entre el licenciado Cabrera y su esposa era de profunda comunicación y unión, lo que se representaba con un lazo de amor en el genograma. La relación las dos hijas con sus padres era una relación de armonía familiar. Pero en el caso del hijo mayor con sus padres se presentaba una relación de alejamiento debido a que él se encontraba en otra ciudad desde hacía ya varios años.



**Figura 7.** Genograma  
**Fuente:** Elaboración de las autoras.

### **Retos actuales**

Con la situación que acontecía en el Centro Escolar Yucateco, se tenía que tomar una decisión urgente. ¿Qué acciones debería llevar a cabo el licenciado Cabrera para hacer de su empresa una organización de sano crecimiento y con una cultura organizacional familiar óptima para hacer frente a los desafíos del mercado donde participaban?

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles serían sus fundamentos para que el Centro Escolar Yucateco pueda ser considerado como una empresa familiar?
2. De los modelos planteados, ¿cuál o cuáles serían los idóneos para evaluar a esta empresa?
3. De acuerdo con los modelos de evaluación presentados, ¿en qué etapa se encuentra el Centro Escolar Yucateco?

### Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw-Hill.
- Campos, A. (2002). *La Continuidad en la Empresa Familiar: estudio de tres casos en Mérida, Yucatán, Tesis de Maestría en Administración*. Mérida, Yucatán: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán.
- Gimeno A., Baulenas G. y Coma-Cros J. (2009). *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Ediciones Deusto. Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Grabinisky S. (1992). *La Empresa Familiar*. México: Del verbo emprender S.A.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Argentina: Ediciones Granica.
- Navarrete (2009). *Empresas Familiares, el material de la Materia de Empresas Familiares de la Maestría en Administración*. Mérida, Yucatán: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán.
- Navarrete (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas, Tesis de Doctorado en Administración*. México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez, J. (2007). *De padres a hijos, el proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Tagiuri, R. y Davis, (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review, IX(2), pp.199-208.
- Valdez, A. (1999). *El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad*. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 193, pp. 1-14.