



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL CORAZÓN IDEOLÓGICO DE  
LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES  
UNA PROPUESTA.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PRESENTA:

**FRANCISCO JOSÉ SÁNCHEZ JAMBRINA**

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO 2012





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*A mi padre José María, aunque ya no estés físicamente conmigo, se que te daría mucho gusto ver finalizada esta etapa tan importante en mi vida, agradezco todos los consejos que me diste ya que me han formado como una persona de bien y también quiero que sepas que donde quiera que estés, siempre serás la persona que más respete y admire.*

*A mi madre Francisca, que siempre me apoyaste, gracias a tus consejos, sacrificios, por toda tu dedicación, amor y apoyo incondicional, hoy puedo ver culminado uno de mis mayores sueños, quiero que sepas que te estoy eternamente agradecido. A mi hermano Charly, gracias por todo tu apoyo y consejo en mi vida, también durante la elaboración de este trabajo.*

*Al amor de mi vida Nallely, por amarme y apoyarme para que este momento llegara, te has convertido a lo largo de estos 7 años en la persona que más me ha hecho feliz y me ayuda a seguir adelante, te agradezco por ello y por ser la mujer de mi vida.*

*A mi mejor amigo Gerson Castelazo Neira y a toda la familia por las facilidades brindadas para la elaboración de este trabajo.*

*A mi asesora, Francisca Robles por su paciencia y apoyo en la culminación de este proyecto, gracias por su motivación y el tiempo brindado.*

*Y a todas aquellas personas que tuve el honor de conocer y que ya no están presentes, quiero que sepan que han contribuido de una manera invaluable en mi formación como persona, siempre los recordaré.*

# Índice

<b>Introducción</b>	1
<b>Capitulo 1 “El corazón ideológico de las microempresas familiares”</b>	4
1.1. La familia como primer modelo de organización	5
1.2. Las Microempresas familiares	7
1.3. Concepto y propósitos básicos de una empresa	9
1.4. El Corazón Ideológico	10
<b>Capitulo 2 “Los instrumentos de diagnóstico”</b>	13
2.1. Principales conflictos de una empresa familiar	15
2.2. La Microempresa familiar Super Xpress-Castelazo Niera	17
2.3. El análisis FODA como técnica de gestión	19
2.4. Planeación estratégica (análisis comparativo DOFA DAFO)	22
2.5. Aplicación del análisis a Super Xpress	25
2.6. Resultado de los instrumentos de diagnóstico	31
2.7. Análisis DOFA y DAFO	32
<b>Capitulo 3 “Modelo de creación de Corazón Ideológico”</b>	36
3.1. Creación de estrategias internas	36
3.2. Desarrollo de la identidad corporativa	42
3.3. Aplicación del diagrama de causa-efecto de “Ishikawa” Causas y efectos de la carencia de Corazón Ideológico	47
3.4. Propuesta de Corazón Ideológico	50
3.5. Diseño de un boceto del manual de identidad corporativa de Super Xpress	52
<b>Conclusiones</b>	64
<b>Fuentes</b>	68

## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia sobre el concepto de “corazón ideológico”, que a su vez pondrá en evidencia mediante los instrumentos de diagnóstico, la importancia de poseer un Corazón ideológico dentro de la organización. Tras la premisa que busca explicar y encontrar mejores fórmulas de efectividad organizacional se podrá resaltar cómo las organizaciones familiares se comportan en contextos diferentes, especialmente buscando descubrir elementos de identidad que estén presentes para entender el fenómeno que ocurre dentro de éstas.

La inquietud de realizar un trabajo de investigación que se basa en el diagnóstico a una microempresa familiar surge por la inquietud de demostrar como en las organizaciones familiares surgen diferentes patrones de gestión que no siempre son los más adecuados, es por ello que este proyecto indicará de forma sistemática planes a seguir para el mejoramiento, por medio de estrategias de creación del Corazón Ideológico, para ello el objeto de estudio será un minisúper el cual ha permitido ser estudiado para poder proponerle medidas de mejora.

En las organizaciones familiares y en este caso en especial la microempresa familiar que será el objeto de estudio, Super Xpress-Castelazo Neira, se pueden observar diferentes patrones de comportamiento que dotan de identidad a los actores que se desarrollan en ella, siempre se tiene un eje en común llamado misión y que no por esto los integrantes de la organización van a perder su individualidad, al mencionar individualidad se refiere a la manera en que los individuos desarrollan particulares puntos de vista, es decir tienen un criterio propio que se ha desarrollado por su mundo de vida y experiencias.

Este criterio se va a establecer durante las funciones de cada individuo en la organización familiar pudiendo surgir problemáticas internas por falta de entendimiento lo que podría hacer no cumplir el objetivo organizacional, lo que se busca en este trabajo es poder interpretar todos los factores antes mencionados para tenerlos en un correcto equilibrio, de esta manera poder llegar a los objetivos.

También es importante mencionar el compromiso que existe familiarmente es un compromiso inherente a los propios intereses familiares, por tanto se podría decir que la familia actúa como un agente integrador de la organización.

Las organizaciones, tienen como objetivo principal satisfacer al público externo y esto provoca como consecuencia que se ha descuidado al público interno, explicar que ambos públicos deben estar completamente satisfechos es lo que pretende el presente trabajo. El desconocer y no aplicar la misión y visión no dará un rumbo definido, por su parte carecer de misión y visión Corazón Ideológico creará lagunas que no permitirán a los integrantes lograr los objetivos

Las organizaciones al ser campos de interacción social, tienen un intercambio dinámico de mensajes entre personas, grupos e instituciones, es aquí en donde la misión y la visión juegan un papel importante al explicar de manera discursiva, la razón de ser (misión) y el objetivo de la organización a largo plazo (visión).

Entonces la misión y la visión juegan un papel importante dentro del andar de una organización y por tanto se debe dar la importancia debida.

Por medio de un diagnóstico organizacional basado en observaciones y análisis, se podrán identificar los elementos para poder formalizar el Corazón Ideológico.

Los objetivos de este diagnóstico son los siguientes:

- ❖ Explicar de manera breve conceptos de organización, empresa, microempresa familiar.
- ❖ Describir brevemente la creación de la microempresa que será objeto de estudio, Super Xpress-Castelazo Neira.
- ❖ Hacer diagnóstico y dar seguimiento a la microempresa familiar que será el objeto de estudio, Super Xpress-Castelazo Neira.
- ❖ Después de haber realizado el diagnóstico y con base en los resultados, hacer una propuesta de creación del Corazón Ideológico.

De acuerdo con Víctor Manuel Quijano Portilla, la formalización de la misión y visión dentro de las organizaciones mejorará profundamente las relaciones de los

diversos públicos de la organización y la identidad de los integrantes de una organización hacia la misma. Entendiendo por formalizar a todo lo referente a tener la misión y visión de manera clara, que todos la entiendan, la hagan propia y así poder remarcar la identidad conceptual de la organización.

No basta con tener una misión y una visión si no se sabe el camino correcto hacia donde la organización pretende llegar, es por eso que por medio de la formalización de la misión y visión no sólo se dará dirección al ideal, sino que también se mejorará la identidad de la organización y aumentará el sentido de orgullo de pertenencia.

Al saber entonces que la misión de una organización es su razón de ser, entonces una organización debe definir principalmente: las necesidades del consumidor al que desea satisfacer, los productos o servicios con los que va a satisfacer estas necesidades, el mercado objetivo, y los materiales y tecnologías que va a utilizar.

En lo concerniente a la visión, en ella se establece el objetivo a largo plazo, pero también debe incluir la satisfacción del público externo como el medio para alcanzarlo. De no incluirse, se corre el riesgo de que en el camino hacia el objetivo se pierda y peligre el ideal organizacional.

Se trabajará bajo la hipótesis que explica que: “por medio de la formalización de la misión y visión dentro de las organizaciones se mejorará de manera gradual la identidad del público interno hacia la organización”. Por lo tanto la correcta redacción de la misión y visión y la internalización de las mismas crearán el sentido de pertenencia necesario para lograr los objetivos.



## Capítulo 1: **El Corazón Ideológico de las microempresas familiares**

El objetivo de este capítulo es explicar que es una organización y una organización familiar, definir los conceptos básicos de empresa y microempresa, sus propósitos, así como explicar que es el Corazón Ideológico de una organización familiar.

Desde 1982 con la expropiación de la banca en México, se despertó un gran interés por parte de los dirigentes económicos al entender la dimensión política que éstos poseían, muchos hombres dedicados a los negocios empezaron a escribir historia al ser atraídos por esta nueva conducta. Resultado de todo esto surge la CONCANACO y la CANACINTRA, que son organizaciones que velan por los intereses de los empresarios e intervienen en las relaciones de éstos con el estado.

En el marco de la globalización, México está pasando en estos momentos por una conformación comercial que pasa de ser puramente doméstica a regional, éstos avances comerciales, que se dan por los diversos tratados internacionales, y el acelerado avance de las nuevas tecnologías de comunicación, arrojan un desafío al que las empresas familiares se enfrentan y que cada vez es mayor, éstas deberán desarrollar la capacidad de adaptarse al nuevo entorno económico, político y social.

Estos factores gestarán una nueva forma de gestión más dinámica y con mejor capacidad de respuesta. Todos estos cambios obligarán a las empresas familiares a reinventarse, haciendo análisis críticos de cuestiones muy fundamentales.

Desde el punto de vista empresarial la familia juega un papel importante al destacar ciertas funciones que son fincadas en la confianza y el esfuerzo cooperativo que puede garantizarse por los lazos consanguíneos, el poco estudio y análisis de este tipo de empresas en México y el auge que tienen hoy en día son los motivos que llevan a la realización de este trabajo. El desconocimiento por parte de estudiosos hacía este tipo de organizaciones familiares, se da porque a la empresa no le gusta divulgar su privacidad, entrar en ella representaría poner al descubierto ciertas cosas que solamente conciernen a la vida privada de la propia

familia, conflictos y vaivenes son ejemplos de estas cosas que conciernen a la vida privada.

La empresa y la familia son unos de los entes más dinámicos del mundo contemporáneo, que con el paso del tiempo han demostrado ser una forma efectiva de organización que produce fines benéficos, la unión de las dos (empresa-familia) no ha podido superarse, ya que la combinación de ambas explica el porqué se rigen por un sistema de normas, principios y valores. A la familia le corresponde lo referente a lo doméstico, como área de control, la empresa en cambio tiene al mercado como contexto de su actividad como razón de su existencia.

*Esta virtual unión entre familia y empresa no es propia de un país en especial, ni de un determinado sector de la economía (industrial, comercial o de servicios), o del tamaño del establecimiento. Se puede pensar, más bien, que este binomio se ha puesto en acción en las más diversas situaciones y que su éxito ha dependido de la capacidad para unir.<sup>1</sup>*

## **1.1. La familia como primer modelo de organización**

Desde el momento mismo en que el hombre descubrió, que al aprovechar los recursos existentes de su entorno al transformar la naturaleza por medio de la agricultura y la ganadería para de esta manera poder obtener medios de subsistencia. A este proceso histórico evolutivo, podemos atribuirle las primeras formas de organización humana. El trabajo, la organización social y el lenguaje constituyen los tres elementos principales que nos permiten entender la relación dialéctica del desarrollo de las sociedades.

La familia es la organización o grupo social más antigua que se conoce, con el paso del tiempo y el desarrollo del lenguaje, permitió en mayor medida la comunicación de pensamientos e ideas lo cual contribuyó a incrementar la

---

<sup>1</sup> Padilla Dieste, Cristina. *Todo queda en familia*, El mercado de abastos de Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara, 1997, p.147.

eficiencia del trabajo; así se llega a la especialización y posteriormente a la división del trabajo, que favoreció el incremento de la producción y de la productividad.

La unión de los integrantes de las comunidades y las actividades conjuntas que desarrollaban permitieron el desarrollo del trabajo, lo que contribuyó a reforzar la unión de los miembros de la comunidad, desarrollándose organizaciones sociales más complejas que a su vez contribuyeron al desarrollo del lenguaje.

La organización social según Chester Barnard <sup>2</sup> es:

*Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de sus propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los miembros.*

Los historiadores y politólogos fueron los primeros en interesarse en el tema “empresa”, mientras que los sociólogos, antropólogos y los economistas se centraron en las clases subalternas y en últimos años al proceso de trabajo dentro de las empresas. *Cuando el foco de atención puesto en el empresario se desplaza hacia la unidad económica que lo define como tal, es decir, la empresa, pueden reconocerse diversas perspectivas teóricas a partir de las cuales se ha tratado de hacer inteligible. Podemos distinguir al menos tres corrientes de primera importancia, que han sido aplicadas sobre todo en empresas industriales, la primera es tributaria de la teoría de las organizaciones; la segunda parte de una perspectiva institucional, y la tercera hace hincapié en las relaciones sociales.*<sup>3</sup>

La teoría que observa a la empresa como organización es precedente de los trabajos de Durkheim, quien se ayudó de las perspectivas funcionalistas y

---

<sup>2</sup> Hall, Richard. *Organizaciones, estructura y proceso*, España, Prentice-Hall, 1976, p.6.

<sup>3</sup> Padilla Dieste, Cristina. ob.cit. p.12.

parsoniana, en donde la principal preocupación es reconocer a la empresa como una comunidad que comparte ciertos valores, normas sociales y objetivos que se llevan a la práctica por medio de una división del trabajo, con sistemas de comunicación.

Algunas de las características de las microempresas familiares se pueden enumerar de la siguiente manera:

- ❖ Exigen profunda lealtad a sus ideas por parte de los demás.
- ❖ No dejan pasar por alto críticas.
- ❖ Otorgan un cierto beneficio intangible a quienes los acatan y se lo quitan a quienes no.
- ❖ Niegan muchas veces debilidades o defectos.
- ❖ Aplican un régimen de premios y castigos para poder influir en el grupo.

De estas características se desprenden también peculiares conflictos que pueden llevar a la organización a situaciones de crisis como pueden ser:

- ❖ Cuestionamiento de autoridad = crisis de legitimidad.
- ❖ Ruptura de intercambios = aislamiento.
- ❖ Confusión de roles.

## **1.2. Las Microempresas familiares**

*Las Microempresas familiares son aquellas que, siendo medianas o pequeñas, están dirigidas de forma efectiva por miembros de una familia con objetivos y metas claramente empresariales, en donde la propiedad es ostentada por la misma familia en su totalidad o en un importante significado, que les permita ejercer el poder y además deben existir planes de relevo para el fundador mediante la incorporación de los miembros de la segunda generación.*

*La Empresa Familiar es una organización con una gran carga emotiva. Por esta razón, la estructura familiar, que ejerce una gran influencia sobre ella, debe ser correctamente canalizada con la idea de lograr que su impacto sea positivo.*

*La permanencia y el éxito de la empresa familiar dependen en gran medida del buen manejo de la relación personal que logre el “equipo familia”, es decir, que se lleven a cabo distinciones claras sobre los diferentes roles que se desempeñan y entre los objetivos y necesidades de cada uno de los sistemas familia y empresa. Una familia bien organizada y unida fortalece a la empresa.*

*El Protocolo Familiar es un instrumento que regula la relación entre la empresa y familia. Desde el punto de vista de la empresa, un protocolo familiar debe ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, un protocolo familiar debe ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de empresas y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a las empresas.*

*En este sentido, debe entenderse que el Protocolo Familiar es un acuerdo libre y voluntario, cuya ratificación sucesiva en el tiempo, obliga a las partes involucradas. Sin embargo, un Protocolo Familiar no pretende ser un pacto de accionistas, ni una escritura pública que obligue civilmente a los firmantes, sino básicamente un acuerdo familiar con fuerza moral.*

*El Protocolo de Familia es una importante herramienta para que las microempresas familiares se consoliden y permanezcan en el mercado. Sin pretender ser la solución a toda su problemática, sí brinda elementos sustantivos que propician la consolidación con un plan de desarrollo, crecimiento y permanencia con reglas explícitas de la relación familia-empresa y con la*

*integración de fortalezas de los miembros de la familia encaminadas hacia una meta común.*<sup>4</sup>

### **1.3. Concepto y propósitos básicos de una empresa**

El nombre de empresa se deriva del verbo emprender, que significa iniciar algo, el empresario es la persona que tiene la iniciativa de crear. Las características principales de una empresa son las siguientes:

- ❖ Se crean principalmente con la finalidad de lucro, es decir persigue cierta retribución por el servicio o los bienes que otorga.
- ❖ Es una unidad jurídica, esto significa que se constituyen legalmente, tienen personalidad jurídica propia. Se dividen principalmente en sociedad anónima, sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones, sociedad cooperativa, sociedad de capital variable.
- ❖ Es operada conforme a las leyes vigentes.
- ❖ Fija objetivos.
- ❖ Es una unidad económica.
- ❖ La negociación es una parte indispensable.
- ❖ Investiga la constante mejora de sus productos o servicios.

#### Propósitos de la empresa

#### Propósitos de inversión

- ❖ Retribuir el riesgo que corre el capital invertido.
- ❖ Mantener y hacer crecer el capital.
- ❖ Reinvertir.

---

<sup>4</sup> Pantoja Arenas Eva, "Protocolo para PYMES familiares", en Siempre Unidos *La revista del ex alumno lasallista*, 2010, año 14, número 19, p. 30.

## Propósitos de operación

- ❖ Investigar las necesidades del mercado.
- ❖ Mantener procesos de mejora continua.
- ❖ Crecimiento continuo.

## Propósitos sociales

- ❖ Satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ❖ Proporcionar empleos.
- ❖ Pagar impuestos.
- ❖ Ser socialmente responsable.

Es importante explicar que las jerarquías de los propósitos de las empresas pueden encajar en otros propósitos, por ejemplo, un propósito social puede ser también propósito de operación.

## 1.4. El Corazón Ideológico

¿Qué es el Corazón Ideológico de una organización?

Gustavo A. León Duarte, hace una aproximación de la definición de Corazón Ideológico en su libro, “La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo”, él define a éste como:

*El Corazón Ideológico de la organización, debe significar los valores y principios de la «ideología nuclear» del sistema organizacional. El Corazón Ideológico debe ser comunicado a todos los públicos del sistema. De esta manera, la retroalimentación será eficiente para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico (Nosnik, 1996).*

*...definir hacia dónde vamos, cómo nos vemos en el futuro, a dónde queremos llegar, etc., y, por otro lado, en relación a la descripción del elemento clave de la*

*comunicación organizacional: el Corazón Ideológico, el cual debe tener claro la organización y precisar la misión y los valores de la misma, mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica con la filosofía organizacional.”*<sup>5</sup>

El Corazón Ideológico es algo que va más allá de la misma organización, es algo intangible pero a su vez es muy importante formalizarlo, toda la organización debe tenerlo claro y llevarlo a la práctica, por otro lado el precisar la misión y los valores de la misma, creará en los miembros de la organización sentido de pertenencia lo cual es de vital importancia para llevar a cabo la práctica de la filosofía organizacional.

El cuestionamiento es ¿cuál es el negocio?, la respuesta la obtenemos al leer la misión “*es la declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares*”.<sup>6</sup> La existencia de una organización responde al cumplimiento de su misión.

Entonces la razón de ser de una empresa es la misión y es principalmente la razón de su existencia y también la forma de alcanzar la visión. Picazo Manríquez y Martínez Villegas,<sup>7</sup> explican los requisitos mínimos para redactar correctamente la misión y que ésta refleje la razón de ser.

- ❖ Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser.
- ❖ Precisar y destacar el concepto deservicio hacia el cliente.
- ❖ Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- ❖ Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, es decir el personal de la empresa.

---

<sup>5</sup> Gustavo A, León Duarte. *La comunicación organizacional en México: enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, Universidad de Sonora, México, 2006, p.302.

<sup>6</sup> Vidal Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005, p.106.

<sup>7</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la administración*, México, Mc Graw Hill, 1994, p.362.



- ❖ La misión se fija en la mente pero se actúa con el corazón, la misión debe ser parte de todos los integrantes de la organización y no sólo un cartel colocado en la empresa.
- ❖ Debe estar en un lenguaje claro para que todos lo entiendan.

La visión es la percepción de un futuro deseable o un sueño de gran alcance, es una imagen compartida sobre lo que la empresa pretende ser, es el faro direccionador de largo plazo. El éxito de una empresa depende de la cosmovisión de sus directivos, la visión básicamente es, como se ve la organización en un tiempo determinado, la correcta elaboración de una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios, los ejecutivos de todos niveles deben trabajarla en conjunto. Por lo tanto, de acuerdo con Joel Arthur Barker,<sup>8</sup> las principales características que debe contener la visión son:

- ❖ Debe ser amplia y de largo alcance.
- ❖ Debe ser positiva y congruente con los valores de la organización e inspiradora.
- ❖ Siempre la genera un líder.
- ❖ Logra involucrar y comprometer a los integrantes de la organización.

---

<sup>8</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. ob.cit. p. 362.

## Capitulo 2: Los instrumentos de diagnóstico

Como objetivo principal se explicarán las herramientas utilizadas en este diagnóstico organizacional que son: FODA y DOFA DAFO, que servirán para poder proponer una propuesta viable que ayude a la creación del Corazón Ideológico en la empresa familiar Super Xpress-Castelazo Neira. También se dará el resultado que arroje los instrumentos después de su aplicación.

En el proceso de diagnóstico se deben tener en cuenta las variables internas y externas que influyen de diferentes maneras en el desarrollo y la gestión de una organización. El diagnóstico organizacional se puede definir como una comparación entre dos contextos diferentes, sirve para potenciar los recursos con los que cuenta una organización. El diagnóstico es en esencia la base de la planeación, por lo tanto es un componente de la dirección y la planeación.

Según Elizabeth Vidal en su libro “Diagnóstico Organizacional” existen cinco principios rectores de un correcto diagnóstico:

Primero. “Toda práctica sin teoría es una barbarie”

Segundo. “Todo exceso de información es desinformación”

Tercero. “Evaluar y monitorear en contexto”

Cuarto. “Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje” (Maturana)

Quinto. “Todo diagnóstico es situacional”

El proceso de diagnóstico ha cambiado con el paso del tiempo, antes se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles. Los cambios en el proceso de diagnóstico se centran en que ahora se incluye el análisis del entorno y su impacto, este proceso se originó en los años 60 donde se encuentran los primeros registros de análisis DOFA<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Ansoff, I. es el pionero que reporta esta metodología en la publicación de su libro *Business Strategic* en 1966. Otro reporte de su uso se encuentra en Tilles, S. *Making Strategic* en 1966, su sigla en inglés es SWOT Strengths, weaknesses, oportunities and threats. Se encuentra también como TOWS matrix.

En los siguientes diagramas se explicará, como el diagnóstico ha cambiado con el pasar del tiempo. La evolución que ha sufrido ha permitido que otras variables se incluyan y enriquezcan el proceso de diagnóstico.

### Evolución del proceso de diagnóstico

<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
	Evaluación del entorno Fuerzas externas, cadenas productivas y clusters, competitividad.
Procesos administrativos Planeación, organización, mando, control.	Direccionamiento estratégico: Misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, e- process.
Finanzas Contabilidad, costos, análisis financiero, cartera, presupuesto, auditoría.	Finanzas Contabilidad, costos ABC, análisis, financiero, finanzas cruzadas, activos intangibles
Producción Materias primas, programación y control, producción, métodos de distribución, mantenimiento, control de calidad.	Procesos internos (cadena de valor) Procesos de innovación, procesos operativos, procesos post venta.
Mercadeo Investigación de mercados, precios, publicidad y promoción, canales de distribución, fuerza de ventas.	Cliente Sistema de investigación de mkt
Recursos humanos Reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento, clasificación y valoración de cargos, administración de salarios, bienestar, salud ocupacional.	Formación y crecimiento Selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención-rotación, empoderamiento, motivación.

Esquema 1, tomado de: Vidal Arizabaleta, Elizabeth. ob.cit. p.23.

Para llevar a cabo el proceso de diagnóstico Vidal Arizabaleta recomienda que se sigan los pasos que se mencionarán a continuación.

1. Identificación de la organización, 2. Auditoría externa, 3. Auditoría interna, 4. Selección, descripción y análisis del macroproblema, 5. Diseño de estrategias y nuevo plan estratégico.

## **2.1. Principales conflictos de una empresa familiar**

Las microempresas y la familia no se encuentran exentas de conflictos, la problemática surge una vez que el sistema está en marcha, el primer problema empieza por parte de los lineamientos que pone el fundador y que son de carácter normativo, de los cuales se desprende el proceso por medio del cual se asignan puestos de trabajo, de los cuales toda la familia exige ser parte del sistema, sin entender las verdaderas capacidades de cada integrante.

La confusión de roles en una empresa familiar puede traer resultados desastrosos, colocar a miembros de la familia con escasa experiencia en puestos clave suele afectar el buen funcionamiento de la empresa, además que daña las expectativas de los miembros más talentosos, pero como consecuencia estas empresas corren el riesgo de convertirse en un seguro de vida para familiares y amigos de la familia. Los integrantes de la familia creen que tienen de forma automática un lugar dentro de la empresa, por el simple hecho de ser hijo, hermano, esposa, esposo, etc. del fundador o dueño de la empresa.

Otro conflicto en las microempresas familiares surge cuando se toca el tema de las retribuciones (sueldos) que se otorgarán a cambio del trabajo realizado, mientras que la familia se rige por el principio de equidad entre los integrantes (hermandad), por su parte la microempresa estipula la retribución a los integrantes en función de las capacidades de cada uno de ellos, esto se mide por medio de competencias que cada uno de los que laboran en la organización poseen.

Lo realmente difícil llega cuando la relación de parentesco confunde el proceso de evaluación de capacidades, es decir se, puede ir hacia un camino equivocado al dejarse llevar por los sentimientos del parentesco. Se tiene que aprender a diferenciar entre las expectativas que tenemos de alguien a pesar del parentesco, de lo que en realidad es capaz de hacer efectivamente.

Un problema más que se deriva de las relaciones familiares en la microempresa tiene que ver con el adiestramiento o la capacitación que los integrantes deben recibir. En estas familias, cada integrante cree que posee todas las habilidades y competencias para hacer todo, esto va en función a las aspiraciones individuales, por su parte la empresa toma la capacitación de una manera muy seria al tomarla como un asunto organizacional para el beneficio conjunto.

Las microempresas familiares en México se pueden definir como empresas de corte tradicional, que tienen diversas trabas de factores externos que se mencionarán a continuación: primero lo difícil que resulta la obtención de un crédito, es decir, para poder poner en operación una empresa se necesita de cierto capital, que no siempre se tiene disponible.

El acceso al mercado internacional, el uso de tecnología adecuada, las altas cuotas fiscales, entre otros. Los aspectos que influyen para que este tipo de empresas florezcan en un país como México son porque la economía y el contexto actual así lo refieren, en síntesis las microempresas familiares se derivan de una carencia de recursos y vías institucionales en países de economías débiles, que es el caso de México, estos factores permiten que la gente pueda iniciar (emprender) un negocio propio.

Las prácticas familiares son una característica de la cultura empresarial mexicana, estudiosos como C. Alba y D. Kruijt señalan que: *“El comportamiento empresarial contemporáneo guarda un parentesco con la oligarquía de las*

*postrimerías de la colonia del siglo XIX... se percibe el papel que desempeñan las relaciones de parentesco en la consolidación de fortunas”.*<sup>10</sup>

## **2.2. La Microempresa Super Xpress-Castelazo Neira**

La microempresa Super Xpress-Castelazo Neira, es una tienda de conveniencia ubicada en la calle Escuela Naval Militar #174, en la delegación Coyoacán.

Como tienda de conveniencia se define a un establecimiento que tiene una superficie menor a 500 m<sup>2</sup>, con apertura los 365 días del año, con un amplio surtido de bebidas y abarrotes (entre otros).

En México se conocen dos conceptos de este tipo de tiendas, el primero es el antes descrito, (una tienda de menos de 500 m<sup>2</sup>, con apertura los 365 días del año), y el segundo es el tipo de tiendas que se encuentran en las diversas colonias de las ciudades, conocidas comúnmente como *“tienditas de la esquina”*.

La idea de emprender este negocio, surge de la inquietud de la familia Castelazo Neira por tener un patrimonio propio y poder generar utilidades. Todo empezó en julio del año 2008, cuando surge la oportunidad de adquirir lo que en algún momento fue una tienda, ésta estaba descuidada y no contaba con el surtido de mercancía necesario para abastecer la necesidad de la clientela.

La familia Castelazo Neira se reúne y piensa la oportunidad de negocio que puede dar este lugar. La mamá explica al resto de la familia que esta podría ser una excelente oportunidad de negocio y que después se convertirá en un patrimonio familiar.

---

<sup>10</sup> Padilla Dieste, Cristina. ob.cit. p.149.

El papá piensa lo mismo pero ve un poco descabellada la idea de comprar una tienda, cuando no conocen el rubro del negocio. Los hijos apoyan a su mamá incluso el mayor aporta su coche como parte de los pagos convenidos entre el antiguo dueño llamado “Don Diego” y la familia Castelazo Neira.

Convenido el trato logran pagar una pequeña parte del negocio con dos coches más que la familia poseía, el resto se financió firmando “letras” a cambio de un posterior pago.

Adquieren la descuidada tienda el 3 de septiembre del año 2008, iniciando una profunda remodelación que duró un tres meses para poder iniciar operaciones los primeros días de octubre de ese mismo año. La remodelación incluyó cambio de piso, lámparas, puertas, etc. También incluyó todo el mobiliario que es nuevo, la colocación de cámaras de circuito cerrado de TV, etc.

Toda la familia apoyó el pago de las letras contribuyendo con parte de sus sueldos. Meses después las cosas financieramente no van bien, se ven en la necesidad de pedir ayuda y se asocian con su tío (político), quien es esposo de la hermana de la Señora Neira.

Él absorbe la deuda financiando a la familia, con la condición de ser socio del negocio con ayuda de su esposa, éste trato duraría solamente hasta que la familia Castelazo Neira pagase la deuda con él. Transcurridos 2 años la familia logra pagar la deuda y respetando lo convenido el tío sale del negocio.

La familia Castelazo Neira trabaja de manera matriarcal, es decir la mamá es quien decide los puestos que ocuparán el resto de los integrantes, de acuerdo a sus habilidades y a su adaptación al horario dependiendo de sus actividades laborales.

Toda la familia participa de las actividades del negocio. Actualmente Super Xpress no posee un Corazón Ideológico que guíe a la organización hacia un rumbo fijo, la finalidad de este diagnóstico es poder crear la misión, visión y valores para que se logre alcanzar el ideal organizacional.

### **2.3. El análisis FODA como técnica de gestión**

FODA, es uno de los instrumentos más útiles para elaborar diagnósticos, el FODA se basa en el diagnóstico de la empresa, con ello se plantea objetivos estratégicos que integrarán un posterior plan estratégico.

El análisis FODA únicamente nos dará la perspectiva del momento presente, por lo cual debemos contemplar siempre el futuro. Gracias al análisis FODA podremos generar acciones futuras de una organización. Esta herramienta tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la organización.

El análisis FODA tiene dos partes, la interna y la externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene control. Por fortalezas se entiende lo que la organización hace bien y por debilidades lo opuesto.

La parte externa contempla las oportunidades que ofrece el entorno y las posibles amenazas que puede enfrentar, estas circunstancias se tiene poco o nada de control directo, por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades que son propicios para que la organización crezca, por amenazas se entiende lo contrario.

*No todas las debilidades se superan usando las fortalezas, ni aprovechando las oportunidades se superan todas las amenazas. Los sistemas organizacionales operan bajo incertidumbre dura, lo cual hace casi imposible que se tenga todo el*



conocimiento requerido, que se controlen todas las situaciones o que se evite el error humano, a la hora de realizar apreciaciones situacionales.<sup>11</sup>

#### Distribución

FORTALEZAS Conservarlas y aprovecharlas	OPORTUNIDADES Aprovecharlas
DEBILIDADES Reducirlas o eliminarlas	AMENAZAS Prepararse

Esquema 2, tomado de: Cervera Medel, Manuel. *FODA: Un enfoque prospectivo*, México, UNAM, 2008. p 10.

La aplicación del análisis FODA permite la planeación de cuatro tipos de estrategias, como lo que puede controlar la organización son factores internos, es decir Fortalezas y Debilidades, se deriva en cuatro posibilidades:

Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades). Busca utilizar las fortalezas de la organización, para aprovechar las oportunidades.

Estrategia FA (Fortalezas y Amenazas). Intenta disminuir el impacto de las amenazas, utilizando sus fortalezas.

Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades). Busca reducir las debilidades, para aprovechar las oportunidades.

Estrategia DA (Debilidades y Amenazas). Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas.

El FODA en su práctica dominante hoy en día propicia y alienta a un comportamiento proactivo, es decir las organizaciones se preparan para actuar eficazmente ante las posibles situaciones que pueden presentarse.

---

<sup>11</sup> Vidal Arizabaleta, Elizabeth. ob.cit. p.47.

La premisa se puede describir con los siguientes cuadros:

	Estratégica	Prospectiva
Nos dice que hay que:		
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducirlas y eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

La prospectiva va hacia el futuro para regresar al presente y construir escenarios, por lo cual se debe considerar lo siguiente:

	Estratégica	Prospectiva
la pregunta con visión a futuro		
Fortalezas	¿Las tendremos?	¿Cuáles necesitamos?
Oportunidades	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
Debilidades	¿Todavía las tendremos?	¿Cuáles podrían ser?
Amenazas	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

Esquema 3, tomado de: Ibídem. p 14.

El FODA abordado desde la perspectiva prospectiva, puede tener dos puntos de partida:

1. Exploratorio, sirviendo como filtro para los resultados con la finalidad de pulir y depurar el análisis FODA tradicional, o bien.
2. Normativo teniendo una visión clara del futuro deseado, para poder estimar un posible. Se puede ejemplificar con la siguiente tabla:

FODA tradicional ¿Qué queremos lograr?	Enfoque normativo ¿Qué debemos lograr?	Enfoque exploratorio ¿Qué queremos lograr?
Identifica las oportunidades y amenazas potenciales en el entorno, suponiendo que van a existir. El desarrollo entonces depende el entorno. Toda la preparación falla, si las previsiones no se conocen.	Matiza y depura las previsiones considerando la certidumbre tendencial en el largo plazo.  Enriquece el análisis al establecer prioridades estratégicas.	Las FOD y A se identifican a la luz de la visión deseada. Da respuesta a ¿Qué debemos impedir? Busca mayor control del futuro al seleccionar elementos más dependientes de la acción de la organización.

Esquema 4, tomado de: Ídem p 15.

## 2.4. Planeación estratégica (análisis comparativo DOFA DAFO)

Para concluir con el análisis FODA se tiene que realizar el análisis comparativo DOFA DAFO, ya que este tipo de análisis tiene mayor efectividad cuando se complementa con una metodología cualitativa y cuantitativa mediante una matriz de factores internos en la cual:

- ❖ Se debe identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
- ❖ Se asignan ponderaciones a cada factor en donde “sin importancia” es igual a “0” (cero) y de gran importancia es igual a “1” (uno).
- ❖ Se califica a cada factor de “1” a “4” en donde:
  - ✓ Debilidad importante es igual a “1”
  - ✓ Debilidad menor es igual a “2”
  - ✓ Fortaleza menor es igual a “3”
  - ✓ Fortaleza importante es igual a “4”
- ❖ Después se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación.
- ❖ Se suman los resultados para cada variable.
- ❖ Los resultados mayores a 2.5 indican a la empresa que es poseedora de una fuerte posición interna.
- ❖ Los resultados menores a 2.4 muestran a una organización con mas debilidades.
- ❖ Una vez terminada la matriz se da una interpretación que explique el resultado.

Ejemplo: Empresa “X”

Factores clave del entorno	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
<b>Fortalezas/Oportunidades</b>			
❖ Excelente calidad del producto	.18	4	.72
❖ Margen de utilidad mayor a la competencia	.10	3	.30
❖ Existe capital de trabajo	.15	3	.45
<b>Debilidades/Amenazas</b>			
❖ Bajo estado de ánimo	.22	2	.44
❖ No hay estructura de ingresos	.30	1	.30
❖ Falta de personal	.05	2	.10
	1.00		2.31

Después se crean frases para poder realizar un análisis comparativo para poder interpretar los resultados.

Ejemplo: UNAM FCPyS

Fortalezas (al interior)

- ❖ Buen nivel académico.
- ❖ Espacios para la investigación.
- ❖ Difusión cultural y tecnológica.
- ❖ Buen personal docente.

Debilidades (al interior)

- ❖ Trámites administrativos burocráticos.
- ❖ Infraestructura deficiente.
- ❖ Sindicato corrupto.
- ❖ No hay actitud de servicio.

#### Oportunidades (al exterior)

- ❖ Primer lugar de las universidades de Ciencias de la Comunicación.
- ❖ Premio Príncipe de Asturias.
- ❖ Alumnos con criterio y capacidad de análisis.
- ❖ Rompimiento de paradigmas de la UNAM al introducir especialidades como Comunicación organizacional y publicidad.

#### Amenazas (al exterior)

- ❖ Mala fama e imagen devaluada.
- ❖ Posibilidad de una huelga.
- ❖ Crisis económica.
- ❖ Diferencias políticas con el poder ejecutivo.

#### Análisis comparativo DOFA DAFO:

- ❖ DO: La infraestructura deficiente no frena el criterio ni la capacidad de análisis de los alumnos.
- ❖ FA: Buen nivel académico a pesar de la imagen devaluada.
- ❖ DA: La infraestructura deficiente es acentuada por la crisis económica.
- ❖ FO: El buen nivel académico permite obtener reconocimientos como el premio Príncipe de Asturias.

## 2.5. Aplicación del análisis A Super Xpress

### FODA: Super Xpress

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mobiliario nuevo</li> <li>❖ Capacidad de pago a proveedores</li> <li>❖ Proporcionar productos de calidad</li> <li>❖ Tienen servicio a domicilio</li> <li>❖ Buena relación entre empleados</li> <li>❖ Buena relación con proveedores</li> <li>❖ Sistema de cobro computarizado</li> <li>❖ Permiso para vender bebidas alcohólicas</li> <li>❖ Ser patrocinados por cerveza Sol</li> <li>❖ Venta de productos de salchichonería en general</li> <li>❖ Los empleados usan uniforme</li> <li>❖ Cuentan con cámaras de circuito cerrado</li> <li>❖ La iluminación es adecuada</li> <li>❖ Tienen una bodega grande</li> <li>❖ La ubicación permite tener mayor clientela</li> <li>❖ Hacen recargas de celular</li> <li>❖ Se reciben productos promocionales gratis</li> <li>❖ Siempre está limpio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de capacitación</li> <li>❖ Acomodar los productos</li> <li>❖ Falta de algunos productos por no llevar correcto manejo de almacén</li> <li>❖ No cuentan con misión ni visión</li> <li>❖ Sólo algunos empleados saben manejar el equipo de cómputo</li> <li>❖ No cuenta con estacionamiento</li> <li>❖ No se aceptan pagos con tarjetas</li> <li>❖ No se cuenta con personal de seguridad</li> <li>❖ No abren 24 horas</li> <li>❖ Carecen de señalética</li> <li>❖ No tienen manual de puestos</li> <li>❖ No reciben vales de despensa</li> </ul>

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tener crédito de los proveedores</li> <li>❖ El incremento de los precios dará más margen de ganancia</li> <li>❖ Otorgamiento de créditos externos con bancos o financieras</li> <li>❖ Ser patrocinados por una empresa grande</li> <li>❖ Convertirse en proveedores de tiendas más pequeñas</li> <li>❖ Ampliar la variedad de productos</li> <li>❖ Introducir nuevos departamentos</li> <li>❖ Poner un cajero automático dentro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crisis económica</li> <li>❖ Los asaltos</li> <li>❖ Cortes de energía eléctrica</li> <li>❖ Surgimiento de negocios similares en la zona</li> <li>❖ Descompostura de los refrigeradores</li> <li>❖ Robo hormiga</li> <li>❖ Impuesto a depósitos en efectivo IDE</li> <li>❖ Los permisos de la delegación</li> <li>❖ Impuestos al tabaco y bebidas alcohólicas</li> <li>❖ Altos cobros de luz</li> <li>❖ Imprevistos que retrasen el abastecimiento de mercancía</li> <li>❖ Caída del sistema de cobro computarizado</li> </ul>

### Matriz de factores internos

	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Mobiliario nuevo	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Capacidad de pago a proveedores	<b>0.03</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>
Proporcionar productos de calidad	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
Tienen servicio a domicilio	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Buena relación con proveedores	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Buena relación entre empleados	<b>0.02</b>	<b>4</b>	<b>0.08</b>
Sistema de cobro computarizado	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Permiso para vender bebidas alcohólicas	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Ser patrocinados por cerveza Sol	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Venta de productos de salchichonería en general	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Los empleados usan uniforme	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
Cuentan con cámaras de circuito cerrado	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
La iluminación es adecuada	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Tienen una bodega grande	<b>0.02</b>	<b>4</b>	<b>0.08</b>
La ubicación permite tener mayor clientela	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Hacen recargas de celular	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Se reciben productos promocionales gratis	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Siempre está limpio	<b>0.03</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>



	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Debilidades</b>			
Falta de capacitación	<b>0.01</b>	<b>1</b>	<b>0.01</b>
Acomodar los productos	<b>0.02</b>	<b>1</b>	<b>0.02</b>
Falta de algunos productos por no llevar correcto control de almacén	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
No cuentan con misión ni visión	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
Sólo algunos empleados saben manejar el equipo de cómputo	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
No cuenta con estacionamiento	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
No aceptan pagos con tarjetas	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
No cuenta con personal de seguridad	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
No abre las 24 horas	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
Carece de señalética	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
No tienen manual de puestos	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
No reciben vales de despensa	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
	<b>1.0</b>		<b>2.52</b>

### Matiz de factores externos

	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Crédito por parte de los proveedores	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>
El incremento de los precios dará más margen de ganancia	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
El otorgamiento de créditos externos de bancos, financieras	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
Ser patrocinados por una empresa grande	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
Convertirse en proveedores de tiendas más pequeñas	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.02</b>
introducir nuevos departamentos	<b>0.02</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Poner un cajero automático dentro	<b>0.01</b>	<b>3</b>	<b>0.03</b>

	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Amenazas</b>			
Crisis económica	<b>0.09</b>	<b>1</b>	<b>0.09</b>
Los asaltos	<b>0.09</b>	<b>1</b>	<b>0.09</b>
Cortes de energía eléctrica	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
Surgimiento de nuevos negocios similares en la zona	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
Descompostura de los refrigeradores	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
Robo hormiga	<b>0.09</b>	<b>1</b>	<b>0.09</b>
El impuesto a depósitos en efectivo IDE	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Los permisos de la delegación	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
Impuestos al tabaco y bebidas alcohólicas	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
Altos cobros de luz	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
Imprevistos que retrasen el abastecimiento de mercancía	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
Caída del sistema de cobro computarizado	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.09</b>
	<b>1.0</b>		<b>2.18</b>

## **2.6. Resultado de los instrumentos**

### **Aplicación de matrices de factores internos y externos**

#### **Interpretación de la matriz de factores internos**

De acuerdo al diagnóstico aplicado, se puede explicar que la organización está en un promedio bueno, que describe a una organización sana, de acuerdo con Vidal Arizavaleta, *El total ponderado de una matriz de factores internos puede ir de un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son muy débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna muy fuerte.*<sup>12</sup>

Entonces la empresa Super Xpress se encuentra en un punto bueno, ya que al obtener 2.52, significa que los factores internos que en ella intervienen son positivos. A pesar de que algunas de las debilidades que se reflejan en el diagnóstico son de carácter operativo, las otras arrojan como resultado la necesidad de la creación del Corazón Ideológico, el cual incrementará aún más su fuerza interna, apoyándose en su solidez de factores de fortalezas internas.

#### **Interpretación de la matriz de factores externos**

Según los datos arrojados por la matriz de factores externos se obtiene una cifra que si bien no es mala debería ser mayor, esto se puede interpretar de la siguiente forma, la organización Super Xpress, no está siendo lo suficientemente eficaz para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades, esto es resultado de factores externos que deberían ser vistos de otra forma por la organización.

---

<sup>12</sup> Vidal Arizabaleta, Elizabeth. ob.cit. p.64.

Si bien el entorno es cambiante e impredecible, podemos prospectar de acuerdo al diagnóstico soluciones que se pueden ofrecer a la organización y crear estrategias para aprovechar mejor las oportunidades y tratar de alejarse de las amenazas.

## **2.7. Análisis DOFA Y DAFO**

### **DOFA:**

#### **DO**

- ❖ La falta de capacitación no impide poder tener crédito por parte de los proveedores.
- ❖ No abrir las 24 horas no impide ampliar la variedad de productos e introducir nuevos departamentos.
- ❖ El no recibir vales de despensa no limita la existencia de un cajero automático dentro de Super Xpress.
- ❖ No contar con misión ni visión no impide poder ser proveedor de tiendas más pequeñas.
- ❖ La falta de algunos productos por no llevar un correcto control del almacén no impide ampliar la variedad de productos e introducir nuevos departamentos.
- ❖ El no contar con estacionamiento no provocará el otorgamiento de créditos externos.
- ❖ No aceptar pagos con tarjetas de crédito no impide ser patrocinados por una empresa grande.
- ❖ El que sólo unos algunos empleados sepan manejar el equipo de cómputo no significa que no se pueda ampliar la variedad de productos e introducir nuevos departamentos.
- ❖ No contar con personal de seguridad no es causa de convertirse en proveedores de tiendas más pequeñas.
- ❖ No tener manual de puestos no afecta el incremento de los precios, lo que causará más ganancias.
- ❖ Carecer de señalética no impide ser proveedor de tiendas más pequeñas.

## FA

- ❖ Super Xpress tiene mobiliario nuevo a pesar de la crisis económica.
- ❖ Hay capacidad de pagar a los proveedores a pesar de los asaltos.
- ❖ Se tiene servicio a domicilio a pesar de los cortes de energía eléctrica.
- ❖ Hay buena relación entre los empleados a pesar de imprevistos que retrasen el abastecimiento de productos.
- ❖ El sistema de cobro computarizado se tiene a pesar de los altos cobros de luz.
- ❖ El permiso para vender bebidas alcohólicas se tiene a pesar del surgimiento de nuevos negocios en la zona.
- ❖ Super Xpress es patrocinado por Cerveza Sol a pesar de la descompostura de algún refrigerador.
- ❖ Se proporcionan servicios de calidad a pesar de los cortes en la energía eléctrica.
- ❖ La iluminación es adecuada a pesar de los altos costos de la luz.
- ❖ La ubicación permite tener mayor clientela a pesar del robo hormiga.
- ❖ Se pueden hacer recargas a celular a pesar de los cortes de energía eléctrica.
- ❖ Hay venta de productos de salchichonería a granel aún si la delegación quita los permisos de bebidas.
- ❖ Los empleados usan uniforme a pesar de la crisis económica.
- ❖ Siempre está limpio y ordenado a pesar de la descompostura de algún refrigerador.
- ❖ Se recibe producto gratis en forma de artículos promocionales a pesar de la crisis económica.
- ❖ Se tiene permiso para vender bebidas alcohólicas a pesar de los contantes operativos de la delegación.
- ❖ Se tiene cámara de circuito cerrado a pesar de la crisis económica.

## DAFO

### DA

- ❖ Hay falta de capacitación por la crisis económica.
- ❖ Existe robo hormiga por no contar con personal de seguridad.
- ❖ No se puede abrir 24 horas por el riesgo de un asalto.
- ❖ La falta de productos por no llevar un correcto control del almacén puede causar que surjan nuevos negocios en la zona.
- ❖ El no recibir vales de dispensa no significa que la delegación quite los permisos.
- ❖ El no contar con misión ni visión puede verse acentuado en los imprevistos de los proveedores que retrasen el abastecimiento de productos.
- ❖ La falta de capacitación podría reducir el robo hormiga.
- ❖ Los cortes de energía eléctrica pueden ser causa de no acomodar los productos apropiadamente.
- ❖ La descompostura de algún refrigerador puede permitir que se descompongan algunos productos.
- ❖ Solo algunos empleados saben manejar el equipo de cómputo a pesar de los altos cobros de luz.
- ❖ El impuesto a bebidas alcohólicas y cigarros no interfiere en la falta de capacitación.
- ❖ El impuesto a depósitos en efectivo IDE se evitaría si se aceptaran pagos con tarjetas.
- ❖ El surgimiento de nuevos negocios en la zona se evitaría si se contara con estacionamiento.
- ❖ Las caídas del sistema computarizado de cobro no permitirían el cobro de mercancías.
- ❖ El carecer de señalética puede causar que la delegación quite los permisos.
- ❖ Debido a la crisis económica no se cuenta con manual de puestos.

## FO

- ❖ El mobiliario nuevo puede ser causa de ser patrocinados por una empresa grande.
- ❖ Al ampliar la variedad de productos en introducir nuevos departamentos se tendrá mayor capacidad para pagar a los proveedores.
- ❖ La iluminación adecuada puede ser causa de que se instale un cajero automático dentro de Super Xpress.
- ❖ Tener una bodega muy grande permitirá convertir a Super Xpress en proveedor de tiendas más pequeñas.
- ❖ El que siempre esté limpio puede ser causa del otorgamiento de créditos externos.
- ❖ Proporcionar productos de calidad logrará que se pueda patrocinar por una empresa grande.
- ❖ Tener servicio a domicilio permitirá convertirse en proveedor de tiendas más pequeñas.
- ❖ La buena relación entre empleados puede contribuir a ser patrocinados una empresa grande.
- ❖ La buena relación con los proveedores produce que se otorguen facilidades de pago o créditos.
- ❖ La ubicación permitirá tener mayor clientela a pesar del incremento en los precios.
- ❖ El sistema de cobro computarizado permitirá convertirse en proveedor de tiendas más pequeñas.
- ❖ Todos los empleados usan el uniforme de Super Xpress a pesar de ser patrocinados por una empresa grande.
- ❖ Tener dentro de Super Xpress un cajero automático permitirá crecimiento y expansión.



## Capítulo 3: **Modelo de creación del Corazón Ideológico**

El capítulo explicará el resultado de los instrumentos de diagnóstico aplicados. FODA, DOFA, DAFO aplicados a Super Xpress. De acuerdo con estos resultados se podrá proponer a la organización la formalización de su identidad corporativa a través de la creación del Corazón Ideológico. Se utilizarán una serie de estrategias para poder determinar las carencias de la organización en el aspecto de identidad.

Las estrategias internas serán de carácter proactivo, esto significa que se adelantarán a los hechos que pueden afectar a la organización, las estrategias son preventivas. En otro apartado se explicará también mediante el diagrama de Ishikawa las causas y efectos de las estrategias de la formalización del Corazón Ideológico.

También se creará la propuesta del Corazón Ideológico para la microempresa familiar SuperXpress-Castelazo Neira. Por último se elaborará un boceto de lo que será un manual de identidad corporativa (misión, visión y filosofía) para su aplicación dentro de la organización.

### **3.1. Creación de estrategias internas**

De acuerdo con las herramientas de diagnóstico FODA, DOFA DAFO, aplicadas a la microempresa familiar SuperXpress-Castelazo Neira, en el periodo comprendido en de marzo de 2010 a noviembre de 2010 se harán las respectivas estrategias que darán paso a la creación del corazón ideológico.

Estrategias internas para la explicación de la importancia de tener el Corazón Ideológico

- ❖ Estrategia 1. Proponer que se formalice el Corazón Ideológico de “Super Xpress-Castelazo Neira” el “Corazón Ideológico” deberá encontrarse escrito en un manual de Identidad Corporativa. Si una microempresa familiar pretende tener éxito, debe convencerse de la importancia de saber hacia dónde se dirige y cómo piensa hacerlo. En este sentido, crear identidad por parte de los integrantes de la organización hacia la misma. Por consiguiente se recomienda tener a la vista de todos los públicos de la organización el corazón ideológico.

**Cuadro de estrategia 1. Formalización del corazón ideológico**

<b>Objetivo principal</b>	❖ Llevar a cabo la formalización de la Identidad (misión, visión, objetivos y valores) de Super Xpress.
<b>Público objetivo</b>	❖ Integrantes de la organización.
<b>Medio</b>	❖ Se elaborarán carteles con la misión, visión y valores de Super Xpress.
<b>Táctica</b>	❖ Colocar carteles.
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	❖ Colocar el Corazón Ideológico de Super Xpress en la entrada y en el área de la caja para que sea visto el mayor tiempo posible.
<b>Mecanismo de evaluación</b>	❖ Hacer pequeños cuestionarios preguntando a los integrantes de Super Xpress referentes al Corazón Ideológico.
<b>Resultados esperados</b>	❖ Que los empleados conozcan y hagan suyo el Corazón Ideológico de Super Xpress.
<b>Duración de la Estrategia</b>	❖ Un mes a partir del diseño del Corazón Ideológico de Super Xpress.

- ❖ Estrategia 2. Crear un manual de identidad corporativa el cual deberá contener el Corazón Ideológico, este manual será entregado a todos los integrantes de la organización.

**Cuadro de estrategia 2. Creación del manual de identidad corporativa**

<b>Objetivo principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crear un manual de identidad corporativa Super Xpress.</li> <li>❖ Entregarlo a todos los integrantes de Super Xpress.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integrantes de la organización.</li> </ul>
<b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de una carpeta que contenga el manual de identidad corporativa de Super Xpress.</li> </ul>
<b>Táctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crear el manual de identidad, ya que no se cuenta con él.</li> <li>❖ Obsequiarlo a cada empleado.</li> </ul>
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entregar el manual a los integrantes de Super Xpress.</li> <li>❖ Hacer preguntas acerca de su lectura .</li> <li>❖ Preguntar si hay dudas o preguntas acerca del manual.</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer un focus group para saber las impresiones y el impacto que cause el manual.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que los integrantes de Super Xpress lean y entiendan este manual.</li> </ul>
<b>Duración de la Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Una semana a partir del diseño y entrega del manual.</li> <li>❖ Una semana es suficiente para leerlo con detenimiento y entenderlo.</li> </ul>

- ❖ Estrategia 3. Impacto de la formalización del Corazón Ideológico, desarrollar un estudio para determinar si realmente los integrantes de la organización han adoptado el Corazón Ideológico y lo llevan a cabo. A esto coloquialmente se le llama “ponerse la camiseta”. El estudio puede realizarse mediante un “focus group”, cuestionarios, entrevistas, lluvia de ideas, etc.

**Cuadro de estrategia 3. Impacto de la formalización del corazón ideológico.**

<b>Objetivo principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determinar el impacto que ha producido el formalizar el Corazón Ideológico.</li> <li>❖ Saber si existe aún alguien que tenga dudas acerca de esto.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integrantes de la organización.</li> </ul>
<b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comunicación interpersonal.</li> <li>❖ Apoyo de material audiovisual.</li> <li>❖ Programación de focus group y lluvia de ideas.</li> </ul>
<b>Táctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar una calendarización de cuando se llevarán a cabo las reuniones.</li> </ul>
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer test.</li> <li>❖ Preguntar a cada empleado.</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer un focus group.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer que los integrantes de Super Xpress se “pongan la camiseta”.</li> </ul>
<b>Duración de la Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esta estrategia puede durar varias semanas.</li> <li>❖ La observación y evaluación determinarán el tiempo necesitado.</li> </ul>

- ❖ Estrategia 4. Hacer constante monitoreo de los cambios significativos que ha tenido la organización desde la puesta en marcha del Corazón Ideológico.

**Cuadro de estrategia 4. Monitoreo de los cambios.**

<b>Objetivo principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analizar qué cambios han existido.</li> <li>❖ Vigilar el día a día de la organización.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integrantes de la organización.</li> </ul>
<b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Análisis.</li> <li>❖ Vigilancia.</li> </ul>
<b>Táctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asignar responsables de vigilancia.</li> <li>❖ Crear una bitácora.</li> </ul>
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer test.</li> <li>❖ Preguntar a cada empleado.</li> </ul>
<b>Mecanismo de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer un focus group.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber si los integrantes de Super Xpress se “ponen la camiseta”.</li> </ul>
<b>Duración de la Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esta estrategia puede durar varias semanas.</li> <li>❖ La observación y evaluación determinarán el tiempo necesitado.</li> </ul>

- ❖ Estrategia 5. Estudiar nuevamente a la organización mediante las herramientas de diagnóstico anteriormente utilizadas, hacer nuevamente el diagnóstico.

**Cuadro de estrategia 5. Estudiar nuevamente a la organización**

<b>Objetivo principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Volver a hacer el diagnóstico a la organización.</li> <li>❖ Conocer la situación de la organización al momento del diagnóstico.</li> </ul>
---------------------------	---

<b>Público objetivo</b>	❖ Integrantes de la organización.
<b>Medio</b>	❖ Diagnóstico ❖ Avisar a los integrantes que la organización se encuentra en fase de diagnóstico.
<b>Táctica</b>	❖ FODA. ❖ DOFA, DAFO. ❖ Diagrama causa-efecto (Ishikawa).
<b>Mecanismos de seguimiento</b>	❖ Proceso de diagnóstico.
<b>Mecanismo de evaluación</b>	❖ Revisión de las estrategias.
<b>Resultados esperados</b>	❖ Tener a Super Xpress mejor posicionado después de la creación y operación del Corazón Ideológico.
<b>Duración de la Estrategia</b>	❖ El proceso de diagnóstico determinará el tiempo necesitado.

- ❖ Estrategia 6. Elaborar un balance de resultados entre el diagnóstico 1 y el diagnóstico 2, para poder comparar resultados y obtener la información necesaria y saber si es necesario hacer algún cambio.

#### **Cuadro de estrategia 6. Comparativo diagnóstico 1 vs diagnóstico 2**

<b>Objetivo principal</b>	❖ Hacer un análisis comparativo de los dos diagnósticos. ❖ Obtener información para hacer cambios que sean necesarios. ❖ Saber si realmente funcionó la implementación del Corazón Ideológico.
<b>Público objetivo</b>	❖ Integrantes de la organización.
<b>Medio</b>	❖ Diagnóstico. ❖ Avisar a los integrantes que la organización se encuentra en fase de diagnóstico.
<b>Táctica</b>	❖ Confrontar los FODAS's y los análisis DOFA DAFO de los dos diagnósticos.

<b>Mecanismos de seguimiento</b>	❖ Proceso de diagnóstico.
<b>Mecanismo de evaluación</b>	❖ Revisión de las estrategias.
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que el segundo diagnóstico arroje un cambio positivo.</li> <li>❖ Que el Corazón Ideológico realmente le haya servido a Super Xpress.</li> </ul>
<b>Duración de la Estrategia</b>	❖ El proceso de diagnóstico determinará el tiempo necesitado.

### 3.2. Desarrollo de la identidad corporativa.

Para poder desarrollar la identidad corporativa de manera correcta se deben tener en cuenta dos aspectos relevantes “objetivo básico” y “el alcance de su operación”. Entonces cual es la misión y visión de “Super Xpress Castelazo-Neira”.

#### Misión

Después de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico se tiene que tomar en cuenta que existen puntos en los que se debe poner más atención, pues, de acuerdo con Luis Castañeda en su libro *Como destruir una empresa en 12 meses o antes* dice, *“Toda empresa debe tener una función social definida, una misión que estipule con precisión el alcance y dirección de la organización. La función es social porque el progreso de la compañía está condicionado a la aceptación que tenga la organización por parte de la sociedad”*.<sup>13</sup>

Al saber entonces que la misión de una organización es su razón de ser, entonces una organización debe definir, principalmente: las necesidades del consumidor al que desea satisfacer, los productos o servicios con los que va a satisfacer estas necesidades, el mercado objetivo, que debe incluir los segmentos especializados del rubro y las tecnologías que va a utilizar.

<sup>13</sup> Castañeda, Luis. *Como destruir una empresa en 12 meses o antes*, Ediciones Poder, México, 1991, p. 21-22.

Entonces a la misión de “Supes Xpress” se redactará según lo explicado por Luis Castañeda: *“La función social de una empresa significa brindar al mercado algo que sea de valor para los consumidores...”*<sup>14</sup>, esto significa que una misión correctamente redactada reflejará lo que la organización pretende, eso es lo que se pretende con la misión de “Super Xpress”.

De acuerdo con la aplicación de los instrumentos de diagnóstico se puede determinar que la falta de precisión en la misión de una organización o peor aun la falta de la misma puede tener como resultado adverso hacer que ésta pierda su identidad con el paso del tiempo, lo cual, puede representar un problema que repercutirá en provocar la confusión del público, por no saber bien a bien a que se está dedicando la organización.

## Visión

Víctor Manuel Quijano Portilla, explica que *“En la visión se establece el objetivo a largo plazo, pero también debe incluir la satisfacción del cliente como el medio para alcanzarlo. De no incluirse, se corre el riesgo de que en el camino hacia el objetivo se olvide al cliente y peligre el resultado deseado.”*<sup>15</sup>

Complementando dicha definición, según Parker la visión debe tener las siguientes características:

- ❖ *Siempre la genera un líder.*
- ❖ *Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores.*
- ❖ *Debe ser amplia y de largo alcance.*
- ❖ *Debe ser positiva e inspiradora”*<sup>16</sup>.

El éxito de las organizaciones depende de la visión a futuro de sus directivos y el empeño que pongan en cumplir sus objetivos, en los cuales vieron la oportunidad

---

<sup>14</sup> Castañeda, Luis. ob.cit .p. 21.

<sup>15</sup> Quijano Portilla Víctor Manuel, Mida eficazmente la satisfacción del cliente, Ed. Gasca Sicco, México, 2004, p. 5.

<sup>16</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. ob.cit. p. 362.



de poder salir adelante, entonces se puede explicar que cuando hay una visión comunitaria se logran resultados óptimos para la organización.

#### Filosofía

Víctor Gordo (Consultor en Imagen Pública de personajes y grandes empresas) explica acerca de los valores que caracterizan a la organización, menciona que antes de determinar los principios que guiarán el desempeño profesional de la organización, *“Se debe hacer un ejercicio de introspección que sirva para reconocer íntimamente aquello en lo que creen (...) Tan pronto empiecen a escribirlos se irán dando cuenta de que los principios personales de actuación se entretrejen con los principios que regirán la organización.”*<sup>17</sup>

Sin embargo, cabe recalcar que es importante tener bien establecidos estos principios y/o valores que rigen a la organización, pues con estos se tiene la guía para enfrentar y resolver con mayor claridad desde los pequeños problemas de cada día hasta las grandes crisis.

Algunos de los valores encontrados al interior de “Super Xpress” son los siguientes:

- ❖ **Calidad:** “Super Xpress” la representa ampliamente en el servicio que brindan a sus clientes y a su vez éstos regresan al saber que están obteniendo un valor agregado respecto a otros establecimientos.
- ❖ **Compromiso:** Es un forma de involucrarse e identificarse con la organización. Resultando un logro personal, con el equipo de trabajo, y sobre todo, con la organización.
- ❖ **Responsabilidad:** Es el sentido de saber que se tiene un compromiso con el público.

---

<sup>17</sup> Gordo, Víctor. *El poder de la Imagen Pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*, Editorial de Bolsillo, p. 99.

- ❖ **Honestidad:** La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás. A partir de ello, lo proyectan hacia sus públicos, generándoles confianza.
- ❖ **Puntualidad:** Este valor representa y va de la mano con el compromiso, “Super Xpress” sabe que sus clientes son importantes, es por ello que sus horarios son respetados de manera meticulosa.
- ❖ **Respeto:** Saber que existen muchas formas de pensar y que todas deben convivir en paz y armonía.

## **Objetivos y estrategias**

### **Versión estenográfica de una breve entrevista realizada a la Dueña de “Super Xpress”**

#### ***“¿Cuáles son los objetivos de “Super Xpress”?***

*Primeramente, ser una empresa que cumpla con sus labores de forma profesional, responsable y con calidad, después, convertirnos en una empresa reconocida, capaz de poder competir con otras cadenas de minisupers del rumbo.*

#### ***¿Cuáles son las estrategias que usan para cumplir con sus objetivos?***

*La verdad no tenemos estrategias, sé que está mal que lo diga pero no tenemos estrategias, lo que hacemos es que dependiendo cómo se encuentren las cosas vamos haciendo lo que creemos que es conveniente, es una especie de improvisación que vamos haciendo día a día. Lo importante es cubrir objetivos a corto plazo lo demás sale poco a poco.*

#### ***¿Por qué objetivos a corto plazo?***

*A corto, para cumplir con lo inmediato con lo que al día presenta a Super Xpress, pagar proveedores sobre todo para poder tener siempre un amplio surtido de mercancía y de esta manera poder tener más*

#### ***Entonces si no poseen estrategias ¿Cómo logran que se cumplan los objetivos que menciona a corto o plazo?***

*Mmm... buena pregunta, ahora que lo pienso, creo que lo logramos porque siempre estamos aquí es difícil que esto esté solo, de esta manera tratamos de*

*sacar adelante las cosas, en un negocio como este debes estar muy al pendiente para que no falte nada.*

### **Como se ve “Super Xpress” en cinco años**

*Yo creo que como un minisúper sólido, con una clientela fija que nos tenga como su primera opción de compra en el apartado de los minisupers, también creo que este lugar tiene mucho futuro por la ubicación.<sup>18</sup>*

#### Interpretación de la entrevista

Después de esta entrevista y en el apartado de objetivos y estratégicas, “Super Xpress” no cuenta con ninguna, se puede entonces pensar que se trabaja de manera empírica y como la familia cree que se debe hacer, no por esto resulta que estén mal pero con la fijación de objetivos y estrategias se sabrá mejor el rumbo a seguir.

El punto es que no hay un camino claro en el que se sepa cómo la organización va a cumplir con el objetivo, sin embargo, aún así han podido trabajar sin problemas aparentes que afecten fuertemente a la organización.

Retomando a Víctor Gordo, menciona que *“Cuando una organización se fija objetivos, pensando clara y detalladamente en cómo cumplirlos, estará trazándose una línea que lo encaminará de forma oportuna al éxito (...) pues se aprenderá a tener un pensamiento estratégico para lograr el fin común (...) es muy importante detallar qué y cómo se van a lograr las metas, si no nos preguntamos eso, no sabremos a dónde dirigirnos.”<sup>19</sup>*

Lo aceptable es que “Super Xpress” es una empresa familiar que ha podido trabajar como hasta ahora lo ha estado, quizá por medio de estrategias bien pensadas y planeadas dicha organización pueda ser conocida.

---

<sup>18</sup> Entrevista estenográfica realizada a la dueña de Super Xpress, la señora Dina Neira.

<sup>19</sup> Gordo, Víctor. Ob.cit. p.142.

No obstante, por lo que se pudo percibir en la entrevista, es que no existe un Corazón Ideológico.

### **Imagen actual**

“Super Xpress” se preocupa constantemente por dar el mejor servicio a su cliente, mantiene buena relación con sus proveedores y trabajadores; sin embargo carece de elementos importantes como el conocimiento general de la organización hacia sus empleados, tienen valores pero no saben bien como encausarlos, no cuentan con un Corazón Ideológico formalizado, así como tampoco poseen un manual de identidad corporativa de la organización.

### **Imagen ideal**

Una organización en donde cada miembro se sienta identificado, seguro y parte de la familia “Super Xpress”, en donde público sienta un trato preferente y tenga un excelente servicio, lograr tener la confianza de la clientela y dar un valor agregado al servicio otorgado, para verse en el futuro como organización actual e innovadora con gran calidad de servicio. Así mismo, una empresa que se posicione en la mente de sus públicos, con una identidad corporativa definida que la diferencie de las demás.

### **3.3. Aplicación del diagrama causa-efecto de Ishikawa (causas y efectos de la carencia de Corazón Ideológico)**

*“Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa: consiste en una representación gráfica (en forma de espina de pez) que describe la concatenación, a distintos niveles, entre un efecto y todas sus posibles causas.*

*El efecto se sitúa a la derecha del diagrama (cabeza del pez), mientras las causas se disponen a la izquierda, con una estructura articulada por familias de causas (espinas) repartidas en causas principales y subcausas. Es la base de las técnicas de **resolución de problemas**, porque permite, a través de una correcta*

*interpretación, en primer lugar seleccionar entre todas las causas indicadas cuáles son las más importantes, es decir, las que determinan el efecto que se está estudiando y, en segundo lugar, formular las hipótesis necesarias para reducirlas o eliminarlas.*<sup>20</sup> . Ver figura 1.

El diagrama de Ishikawa de la figura 1. Es una explicación de los cuadros de estrategias anteriores en donde la primera estrategia refiere a la creación del Corazón Ideológico en donde las causas son la formalización y el efecto es crear sentido de pertenencia.

La segunda estrategia que explica la creación del manual que tiene como causa un medio y el efecto es dar a conocer el mensaje a través de ciertas tácticas de difusión hacia los integrantes de la organización.

La tercera estrategia busca medir el impacto de la formalización del Corazón Ideológico de Super Xpress a través de una retroalimentación con los integrantes para saber si se está llegando a tener las acciones deseadas, por medio de cuestionarios que medirán el impacto de la implementación.

La cuarta estrategia hace referencia al monitoreo de los cambios sufridos por Super Xpress por la formalización del Corazón Ideológico, la bitácora tendrá el efecto de poder tener un análisis comparativo para ponderar efectos positivos o negativos. La estrategia del nuevo diagnóstico tendrá como efecto o consecuencia poder diseñar más estrategias de seguimiento para el mejor desempeño de la organización. La estrategia seis que explica la elaboración de un segundo diagnóstico no se elaboró en el diagrama Ishikawa.

---

<sup>20</sup> Ugo, Fea. *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental*, La empresa dinámica en calidad total, Colombia, Alfaomega, 1995. p.48.

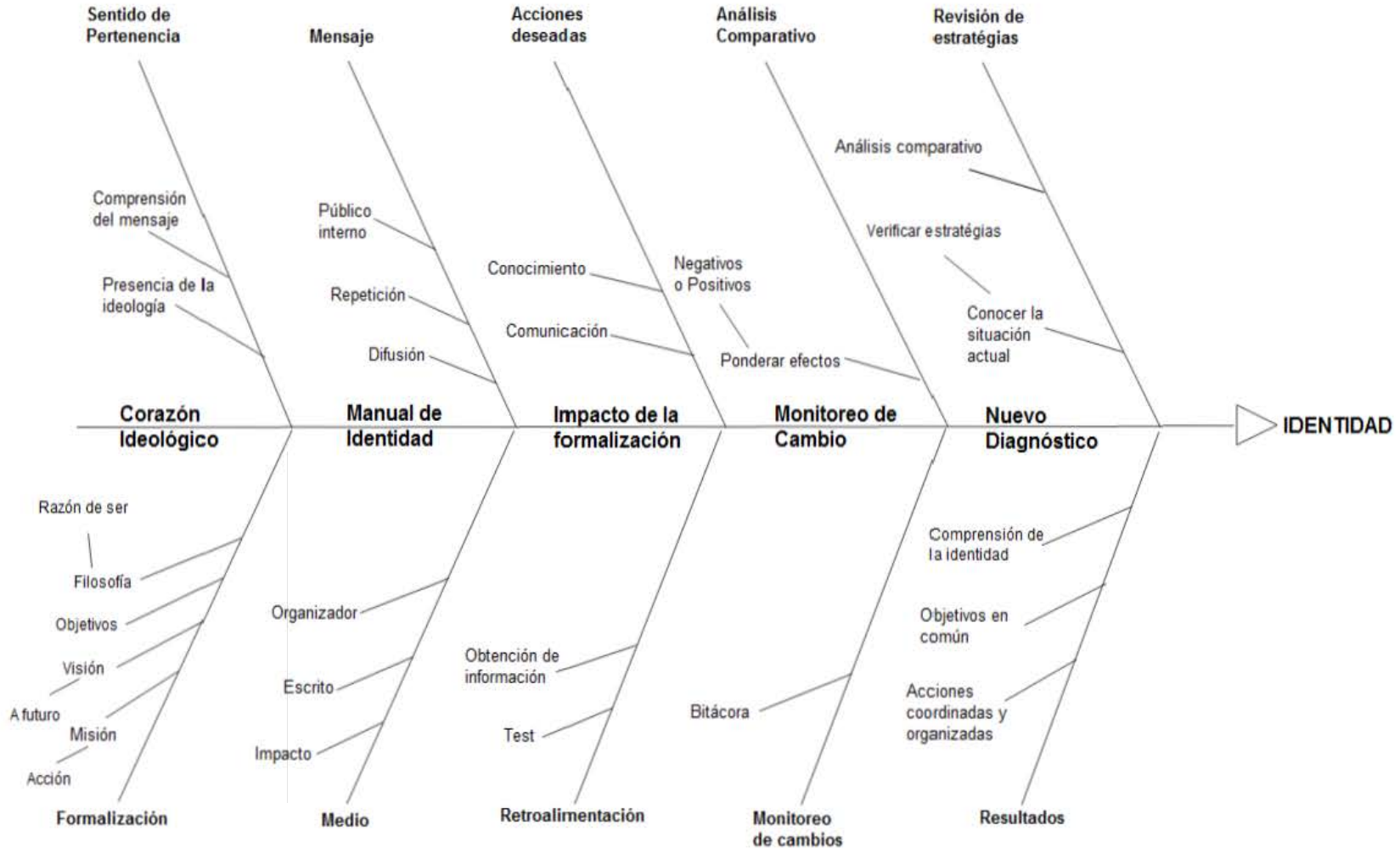


Figura 1

### **3.4. Propuesta de Corazón Ideológico: “Super Xpress”**

De acuerdo con el diagnóstico realizado anteriormente, las estrategias y la entrevista se puede ofrecer una propuesta de Corazón Ideológico a “Super Xpress”, esta propuesta está compuesta por la elaboración de la misión, la visión y la filosofía de “Super Xpress”. Este Corazón Ideológico está también basado y sustentado en los valores de la organización encontrados durante el proceso de diagnóstico.

#### **Misión**

Satisfacer las necesidades de distribución y venta de mercancías como tienda de conveniencia 100% mexicana, ofrecer un servicio de calidad, competitividad y eficacia, siempre con la responsabilidad de un compromiso de atención hacia todos nuestros consumidores, empleados y proveedores, así como brindar un valor añadido de bienestar que permitirá la permanencia y crecimiento en el mercado.

#### **Visión**

Inspirar familiaridad para tener la capacidad de crecimiento y madurez, adaptarse al entorno sin perder la misión, tener siempre en cuenta el compromiso adquirido con los consumidores, empleados y proveedores, crear vínculos de confianza entre éstos, con una constante actualización y capacitación que ayude a cumplir nuestras expectativas y llegar a ser una tienda de conveniencia líder en el mercado.

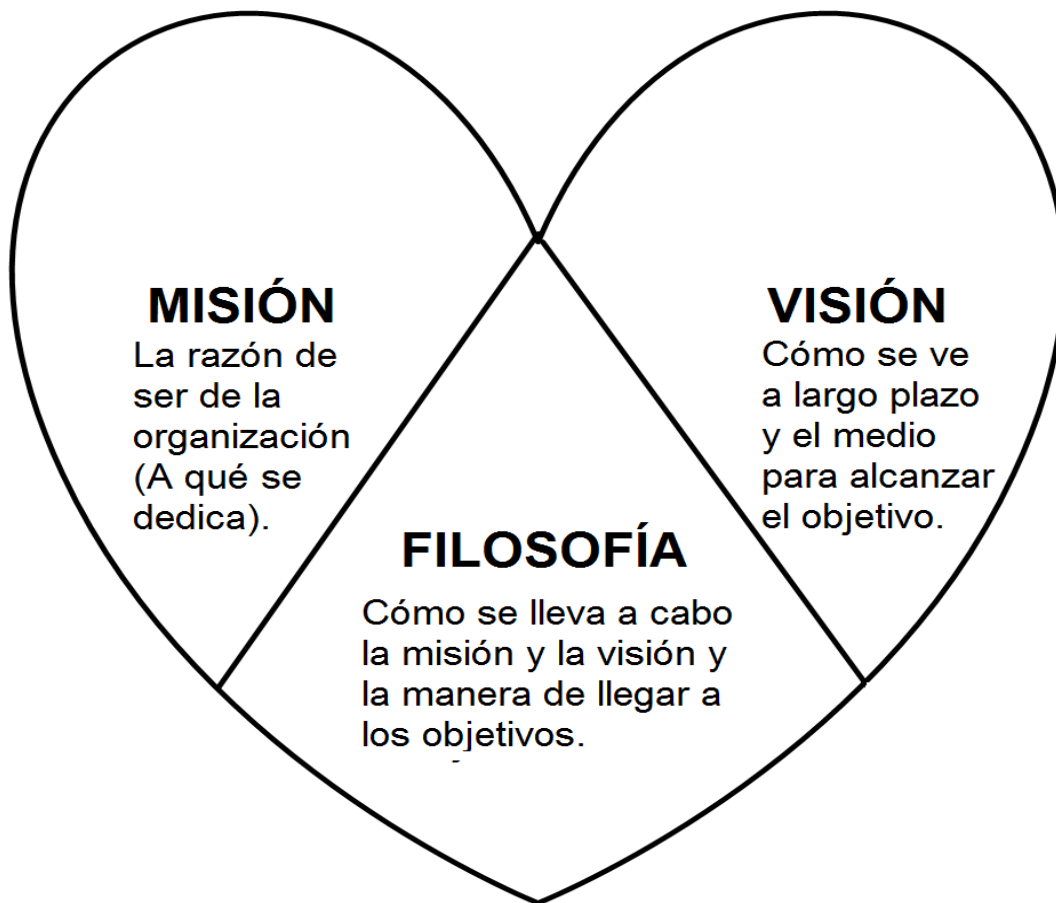
#### **Filosofía**

La filosofía de Super Xpress engloba la misión, la visión y los valores. Entonces Super Xpress sabe que es un equipo de personas compuesto de una familia emprendedora y comprometida, compuesta de un grupo de empleados que ofrecen a sus consumidores, clientes y proveedores una solución integral a las necesidades de distribución y venta de mercancías como tienda de conveniencia,

Super Xpress posee una actitud de compromiso y responsabilidad que va dirigida a la excelencia en el servicio brindado, enfocado totalmente a la calidad, lo que se transforma en satisfacción al cliente. Super Xpress tiene objetivos que van intrínsecos en el corazón ideológico los cuales son:

- ❖ Atención al cliente.
- ❖ Calidad de servicio.
- ❖ Compromiso con sus clientes.

Diagrama de un Corazón Ideológico



El Corazón Ideológico contiene a la misión, visión y filosofía organizacionales.



## Conclusiones

El desarrollo de este diagnóstico ha aportado diversos factores que se tenían completamente olvidados en la empresa familiar Castelazo-Neira, el principal de todos fue darse cuenta que al ser una empresa familiar también necesitan una forma de gestionar que se aleje del empirismo, esto es que deben tener una estructura claramente definida que hará la diferencia entre una organización sólida y una organización débil o carente de identidad.

El definir elementos tales como empresa, organización y empresa familiar acerca a conceptos que comúnmente son utilizados pero no siempre se tiene una muy clara definición de ellos. También es importante poder resaltar la importancia de las microempresas familiares en México, el auge que han tenido en las últimas décadas y el contexto económico social que promueve su creación.

Es muy importante entender que las microempresas familiares en México han llenado un hueco que el estado ha sido incapaz de poder subsanar, los emprendedores entienden que si no hay condiciones político-económicas favorables, es decir falta de empleo, la única forma de prosperar es creando empresas con ayuda de la propia familia o amigos.

El fenómeno de la creación de empresas familiares dará como resultado que también pequeños consultores de comunicación organizacional puedan hacer trabajo de diagnóstico que ayude al mejoramiento continuo de las empresas familiares.

Resumir de manera simplificada el desarrollo del presente trabajo de diagnóstico, donde en el cual se definen brevemente conceptos básicos que el lector será capaz de poder comprender. Posteriormente en el trabajo práctico, con la aplicación de las herramientas, se realizó un proceso de diagnóstico en donde se puede explicar como la formalización del Corazón Ideológico de Super Xpress ayudará a poder llegar al ideal organizacional. Este capítulo es trascendental ya que determina los pasos a seguir en el siguiente capítulo.

De acuerdo a los resultados arrojados del diagnóstico DOFA DAFO, se puede concluir lo siguiente:

Matriz de factores internos:

- ❖ Super Xpress es una empresa que se caracteriza por tener fuerza interna.
- ❖ A pesar de que algunas debilidades operativas, el resultado interpretado del diagnóstico explica que se debe formalizar el Corazón Ideológico.
- ❖ Esta organización es poseedora de una sólida fuerza interna, lo que la hace resistente a los factores externos.

Matriz de factores externos:

- ❖ Se obtienen resultados aceptables que podrían mejorarse.
- ❖ Los resultados reflejan que Super Xpress no está siendo lo suficientemente eficaz para evitar las amenazas y así aprovechar las oportunidades.
- ❖ Con las estrategias empleadas se espera mejorar estos factores.

En el tercer capítulo se proponen las estrategias que ayudarán a la formalización del Corazón Ideológico y se presenta un boceto del manual de identidad corporativa para Super Xpress, el cual fue redactado de acuerdo al diagnóstico previamente elaborado, éste consta de misión, visión y filosofía, también explica la historia de Super Xpres así como todos los aspectos relevantes de esta empresa.

Todas las propuestas que se basan en las conclusiones de la investigación realizada son de carácter proactivo, es decir van a servir a Super Xpress para tener un panorama que ayude de manera anticipada para incrementar la fuerza interna y contrarrestar la amenaza externa logrando crear una identidad y compromiso de todos los integrantes de y llegar al ideal organizacional.

Como parte del seguimiento, será necesario hacer un manual de puestos, para poder determinar exactamente la función de cada empleado, un manual de inducción que servirá como plataforma de lanzamiento de los empleados, un manual de bienvenida, en el cual se recibirá a los empleados a la empresa y por

último un manual de identidad visual, el cual contendrá todos los aspectos visuales que identifican a Super Xpress, estos incluyen usos del logo, explicación de los colores, tipografía utilizada, uso de papelería.

Con todo lo antes explicado y estas serie de propuestas de mejoramiento Super Xpress llegará a ser una empresa competitiva, comprometida, con valores bien definidos y sobre todo una empresa que tenga una identidad que la haga diferente al resto de los negocios del mismo giro.

## Fuentes

1. Castañeda, Luis. *Como destruir una empresa en 12 meses o antes*, Ediciones Poder, México, 1991.
2. Cervera Medel, Manuel. *FODA: un enfoque prospectivo*, México, UNAM, 2008.
3. Gordoá, Víctor. *El poder de la Imagen Pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*, Editorial de Bolsillo, México, 2007.
4. Hall, Richard. *Organizaciones, estructura y proceso*, España, Prentice-Hall, 1976.
5. Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la administración*, México, Mc Graw Hill, 1994.
6. León Duarte, Gustavo A. *La comunicación organizacional en México: enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, Universidad de Sonora, México, 2006.
7. Padilla Dieste, Cristina. *Todo queda en familia*, El mercado de abastos de Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara, 1997.
8. Quijano Portilla, Víctor Manuel. *Mida eficazmente la satisfacción del cliente*, Ed. Gasca Sicco, México, 2004.
9. Ugo, Fea. *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental*, La empresa dinámica en calidad total, Colombia, Alfaomega, 1995.

10. Vidal Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005.

## **Hemerografía**

1. Pantoja Arenas Eva, “*Protocolo para PYMES familiares*”, en Siempre Unidos *La revista del ex alumno lasallista*, 2010, año 14, número 19.

## **Documentos**

1. Ansoff, I. es el pionero que reporta esta metodología en la publicación de su libro *Business Strategic* en 1966. Otro reporte de su uso se encuentra en Tilles, S. *Making Strategic* en 1966, su sigla en inglés es SWOT Strengths, weaknesses, oportunities and threats. Se encuentra también como TOWS matrix.

## **Entrevista**

1. Entrevista estenográfica realizada a la dueña de Super Xpress. La señora Dina Neira.