



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**“PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE
UNA PURIFICADORA DE AGUA”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PRESENTA
DENISSE AGUILAR PALACIOS**

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARÍA ROCÍO TORRES SOTO**

PUEBLA, PUE.

DICIEMBRE, 2023.



BUAP

"HUP, 50 años de enseñanza y salud"

DRA. MARÍA ROCÍO TORRES SOTO
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN**, necesaria a la pasante:

DENISSE AGUILAR PALACIOS
MATRÍCULA 200732208

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESINA**, de la Licenciatura en Administración de Empresas, que ésta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE UNA PURIFICADORA DE AGUA"

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

ATENTAMENTE
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"
H. Puebla de Z. a 08 de Diciembre de 2022.

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR



c.c.p. Archivo
EACM/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de **Directora**, hago constar que la alumna: **DENISSE AGUILAR PALACIOS** de la Licenciatura en **Administración de Empresas**, con número de matrícula **200732208** ha concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: **Planeación Estratégica para Incrementar la Rentabilidad de una Purificadora de Agua**, de la modalidad de titulación: **Tesina**, para que pueda seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 20 de febrero de 2023.

Dra. María Rocío Torres Soto



BUAP

**DRA. URANIA VENTURA JAVIER
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESINA**, de la Licenciatura en Administración de Empresas denominado:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE UNA PURIFICADORA DE AGUA”**

Elaborado por la pasante:
**DENISSE AGUILAR PALACIOS
MATRÍCULA 200732208**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 01 de Marzo de 2023.**

**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR**



c.c.p. Archivo
EACM/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de Revisora hago constar que el (los) alumno (s)
Denisse Aguilar Palacios de la Licenciatura
en Administración de Empresas con número (s) de matrícula
200732208 ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación
denominado: "Planación estratégica para incrementar la
rentabilidad de una purificadora de agua", de
la modalidad de titulación: Tesis, para que pueda
(n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 15 de Marzo de 2023.


Dra. Urania Ventura Javier
Nombre y firma



BUAP

**MTRO. RODOLFO CASTRO OLVERA
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrado para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESINA**, de la Licenciatura en Administración de Empresas denominado:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE UNA PURIFICADORA DE AGUA”**

Elaborado por la pasante:
**DENISSE AGUILAR PALACIOS
MATRÍCULA 200732208**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 01 de Marzo de 2023.**

**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR**



c.c.p. Archivo
EACM/MECS

Facultad
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1
Col. San Manuel
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de **Revisor** hago constar que el (los) alumno (s) **DENNISSE AGUILAR PALACIOS** de la Licenciatura en **Administración de Empresas** con número (s) de matrícula **200732208** ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: **Planeación Estratégica para Incrementar la Rentabilidad de una Purificadora de Agua**, de la modalidad de titulación: **Tesina**, para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 2 de Mayo de 2023.

Mtro. Rodolfo Castro Olvera

Nombre y firma

ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
CAPITULO 1. MARCO METODOLÓGICO	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Preguntas	7
1.4 Justificación	7
1.5 Hipótesis	8
1.6 Metodología	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 La administración y su impacto en las organizaciones	11
2.2 Proceso administrativo.....	12
2.2.1 Planeación	13
2.2.2 Organización	14
2.2.3 Dirección.....	16
2.2.4 Control	17
CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELEVANCIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	19
3.1 Proceso de la planeación estratégica.....	19
3.1.1 Análisis ambiental	20
3.1.2 Formulación del plan estratégico	21
3.1.3 Implementación del plan estratégico	22
3.1.4 Evaluación y control.....	23
3.2 Generalidades de las PyMES en México	24
3.3 Importancia de la planeación estratégica en el funcionamiento de las MIPyMES	28
CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
4.1 Información general de la empresa “Crea purificadora de agua”.....	29
4.1.1 Descripción del producto	29
4.1.2 Filosofía organizacional	30
4.1.2.1 Misión	30
4.1.2.2 Visión	30

4.1.2.3 Valores	31
4.1.3 Organigrama.....	31
4.1.4 Análisis FODA	32
4.1.5 Matriz FODA.....	35
4.1.6 Costos estimados para la implementación de la planeación estratégico.	42
4.1.7 Implementación del plan estratégico	42
Conclusiones	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte muy importante en materia económica en nuestro país; sin embargo, muchas de ellas surgen con la finalidad de obtener ingresos adicionales o para el sustento de las familias, por lo que es fundamental que se proporcionen herramientas que coadyuven a su permanencia y desarrollo en la industria en la que participan; y así evitar el cierre de tantos negocios, al poco de tiempo de haber sido iniciado.

Es evidente, que cada una de estas organizaciones se enfrenta a diferentes retos, algunos generados por el entorno general como la globalización, la economía, la política, las modificaciones fiscales, la tecnología, los cambios de gustos y preferencias de los consumidores, etc.; o también, aquellos que surgen por el entorno específico, como los proveedores, la competencia, los sustitutos, los clientes actuales y los potenciales. Sin olvidar los factores internos, que también les impactan de gran forma, como los recursos, las diferentes áreas, los procesos que se desarrollan, así como sus características específicas que forman parte de cada una.

Ante esta situación, se considera que la planeación estratégica es fundamental en cualquier tipo de organización y de cualquier tamaño, ya que proporciona elementos que permiten establecer el rumbo hacia donde deben dirigirse, analizar su entorno y así definir sus propósitos y planes para poder alcanzarlos.

El objeto de estudio de este proyecto es una pequeña empresa, “Crea purificadora de agua”, en la que se realizó una investigación respecto a su situación y se diseñó un plan estratégico que le permitirá tener claridad respecto a su propósito, a su entorno, al camino que debe seguir y las acciones específicas que le llevarán hacia el logro de sus objetivos.

Para ello, se desarrollaron cuatro capítulos, en el primero, se presenta el marco metodológico, en donde se definen los lineamientos principales que orientan una investigación, definiendo el problema, con un breve análisis del contexto en el que se

encuentran las pequeñas empresas en México y la necesidad de saber y aplicar una planeación estratégica; además, se comparten los propósitos generales y específicos; las razones más importantes por las que resulta necesaria la aplicación de una parte tan importante del proceso administrativo, como lo es la planeación; se define la hipótesis principal de la investigación; y se describe la metodología que se utilizó, para lograr los propósitos inicialmente definidos.

En el segundo capítulo, se aborda el tema de la administración, explicando de qué forma su aplicación impacta en las organizaciones, y dejando en claro que su aplicación probablemente no garantice el éxito de las empresas, pero si minimiza el riesgo al que se enfrentan y se vean en la necesidad de cerrar sus puertas, en un corto plazo. Adicional a ello, se comparten los principales elementos que conforman el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

En el tercer capítulo, se comparte la relevancia de la planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas, explicando cada una de las etapas del proceso que se lleva a cabo, desde el análisis del entorno, la formulación del plan, la implementación y la evaluación y control.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación, compartiendo información general de la empresa, y el diseño del plan estratégico, que previamente se analizó de forma teórica, dando forma a los elementos principales como la misión, visión, valores, objetivos, planes de acción; todos ellos, encaminados a lograr un incremento de la rentabilidad y su permanencia en el mercado.

CAPITULO 1. MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, se ha podido identificar que un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas, tienen un periodo de vida de dos a tres años, siendo un número muy pequeño aquellas que logran permanecer o tener un crecimiento dentro de la industria en donde participan.

Esta situación, es ocasionada por diversas situaciones, entre ellas, la falta de competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, etc.) de las personas que se encuentran al frente de estas organizaciones, y que son necesarias para su administración, sin importar el tamaño o la actividad que se desarrolle.

Aunado a ello, se puede identificar una saturación en el mercado, en donde existe una mayor competencia, cambios drásticos en el entorno, y clientes más exigentes, que demandan mejores, productos y servicios.

Por otra parte, y al interior de la organización, se puede identificar que existen problemas para optimizar la utilización de sus recursos, esto ha sido ocasionado ya que después de diez años de operación, aún no se cuenta con una planeación estratégica, generando una disminución en las ganancias y en la participación que tiene en el mercado; por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico más profundo, conocer la opinión de los clientes, respecto a los procesos, atención y calidad del producto; así como, identificar el conocimiento de los colaboradores, tanto en la parte técnica, como conceptual, para el desarrollo e implementación de un plan estratégico.

Esta situación permitirá una disminución de los costos, una mejora en el desarrollo de los procesos, menores tiempos de respuesta, un mayor nivel de eficiencia, y el incremento de la calidad tanto del producto como del servicio; evidentemente, con todo lo anterior, se generarán ventajas competitivas que se podrán traducir en un incremento de la rentabilidad.

1.2 Objetivos

- General

Elaborar un plan estratégico para la empresa “Purificadora de agua Crea”, a través del diagnóstico de su entorno que permita, mejorar su competitividad, reducir sus costos e incrementar su rentabilidad a largo plazo.

- Particulares

- Crear la misión, visión para la empresa
- Definir los valores
- Realizar un análisis del entorno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Diseño de objetivos, metas, estrategias.
- Propuesta de planes de acción y de apoyo para la implementación.

1.3 Preguntas

1. ¿Por qué es importante que la organización cuente con una planeación estratégica?
2. ¿Diseñando estrategias adecuadas se logra participar en nuevos mercados?
3. ¿Servirán las estrategias para lograr una mayor eficiencia en los procesos que se desarrollan en la organización?
4. ¿La planeación estratégica es una herramienta administrativa que aporta mejoras económicas y sociales?
5. ¿Quién implementa las estrategias empresariales?
6. ¿Las estrategias formuladas generarán una mayor rentabilidad?

1.4 Justificación

El desarrollo de este proyecto permitirá a la organización crecer económicamente, y además contribuir en la comunidad en donde participa, dentro del municipio de Acatlán de Osorio, Puebla. Para ello, se debe tener presente, que en la actualidad las organizaciones no sólo deben buscar el beneficio para unos cuantos, el propósito de las organizaciones es proporcionar valor a los clientes (con productos y servicios de

calidad), protegiendo el medio ambiente y con una responsabilidad social que permita lograr un equilibrio de su función.

Por lo tanto, además de generar una estabilidad económica, generar empleos, mejorar la vida de la comunidad, se ofrecerá un servicio eficiente al cliente, que cubra con sus necesidades, además de otorgar valor a los colaboradores, a la comunidad y a los accionistas.

Aunado a ello, a través de esta investigación se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la licenciatura, demostrándolos no sólo de manera teórica, sino con una aplicación práctica, que proyecta un aprendizaje significativo y que contribuye en el mejoramiento de las operaciones de una organización, impactando así a una comunidad.

1.5 Hipótesis

El desarrollo de una planeación estratégica, diseñada para la empresa “Purificadora de agua Crea”, permitirá contar con una misión y visión integrales, además de crear objetivos y estrategias, para lograr un incremento en la eficiencia, una mejora en la calidad, y un mejor tiempo de respuesta al cliente, que se traducirán en ventajas competitivas, otorgando así, una mayor rentabilidad.

1.6 Metodología

a) Temporal

El desarrollo de la planeación estratégica se desarrollará en el periodo noviembre – diciembre 2022, para su aplicación en la organización, en el año 2023.

b) Espacial

El proyecto de investigación se aplicará en la localidad de Acatlán de Osorio, ubicada en el Estado de Puebla, que es el lugar en donde se encuentra la empresa, objeto de estudio de este trabajo.

c) Metodológico

Esta investigación consiste en diseñar una planeación estratégica, que permita mejorar la competitividad de una microempresa, contribuyendo en su productividad y minimizando los elementos que han impedido su desarrollo en el mercado.

El proyecto se aplicará a la empresa “purificadora de agua Crea”, considerando al personal, a los competidores directos e indirectos, y a los principales clientes.

Las herramientas y métodos que se consideran permitirán la formulación de estrategias a largo plazo, integrando diferentes planes de apoyo que coadyuven en la permanencia y desarrollo de la organización. Para ello, los elementos principales que se trabajarán son:

- El diagnóstico actual de la empresa
- Investigación sobre la planeación
- Desarrollo de la misión y visión.
- Desarrollo de los valores de la organización.
- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- Determinación de objetivos estratégicos, y
- Diseño de las estrategias para alcanzar los objetivos.

El tipo de investigación es cuantitativa, considerando que la recolección de datos se llevará a cabo por medio de encuestas, que serán diseñadas con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información, y así, poder realizar un diagnóstico adecuado, que contribuya en el diseño del plan estratégico.

El método utilizado fue el inductivo y deductivo, el método inductivo considera ir de los casos particulares a la generalización, y el deductivo trabaja de lo general a lo particular; la combinación de ambos permite el logro de un proceso más efectivo en la

comprobación de una hipótesis y en la generación del conocimiento, que se busca lograr con el cumplimiento del objetivo de este trabajo.

Aunando al método anterior, el tipo de estudio que se desarrollará es analítico, considerando la naturaleza del trabajo, y la relación entre los factores que integran la planeación estratégica, asociando causas y efectos dentro del proyecto.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es comprender qué es la administración y cómo se integra y aplica el proceso administrativo dentro de las organizaciones, ya que el impacto que éste genera permite lograr su permanencia y rentabilidad dentro de la industria en la que participan.

2.1 La administración y su impacto en las organizaciones

Al realizar una investigación sobre la planeación estratégica en una pequeña empresa, es fundamental tener claro qué es y qué representa la administración en las organizaciones; para ello, lo primero será tener presente que la administración de acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es un “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”.

Ahora, por su parte, Robbins & Coulter (2010) establecen que la administración es la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

En este sentido, si consideramos a Münch (2012:6), ella expresa que la administración es “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.

Tomando en cuenta a estos tres grandes autores, podemos destacar y puntualizar que, para este proyecto, la administración la entenderemos como el proceso encargado de coordinar y optimizar los recursos de una organización, con la finalidad de lograr objetivos, a través de la eficiencia y la eficacia.

Considerando lo anterior, podemos establecer que la administración es el resultado de buscar soluciones y tomar decisiones a situaciones que se van presentando en las organizaciones, por lo que se convierte en una actividad indispensable, permitiendo que las empresas sean más efectivas y competitivas en el mercado.

Es evidentemente que a partir de estas definiciones, se desprendan muchos elementos que deben analizarse para poder enfocarse en el tema central de este proyecto, para ello, en la páginas siguientes se irá profundizando en cada uno de ellos.

2.2 Proceso administrativo

Como se mencionó anteriormente, “la administración es un proceso...”, y ese proceso ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado por Henry Fayol a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, dividiéndola en una serie de etapas o fases: preveer, organizar, comandar, coordinar y controlar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

A partir de esta propuesta, diversos autores han adoptado este proceso como parte fundamental de las teorías que proponen, pero ajustándola, a únicamente cuatro fases: planear, organizar, dirigir y controlar. Si bien, existe una diversidad de propuestas, algunas con seis, cinco, o tres etapas, todo se resume en la profundización del estudio que se realiza, debido a que el contenido es muy similar. Por lo que, para esta investigación, se abordarán las cuatro fases principales.

Ahora bien, es importante dejar en claro que el proceso administrativo consta de un conjunto de actividades que permiten a un administrador manejar eficaz y eficientemente una organización, para ello, esas actividades se dan en dos etapas (Münch, 2012):

- Mecánica: que involucra las fases de planeación y organización, y se encarga del diseño o definición estructural de lo que una organización hará en el futuro.
- Dinámica: que integra las actividades de dirección y control, y se enfoca en el manejo de la organización, ejecutando todo lo que se ha diseñado previamente.

Figura 1. Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch, 2012.

En los siguientes apartados, se definirán cada una de las etapas de este proceso administrativo.

2.2.1 Planeación

La planeación implica la definición y selección de los objetivos y metas organizacionales, además de los cursos de acción apropiados. De acuerdo con Gareth & George (2013), los tres pasos del proceso de planeación son:

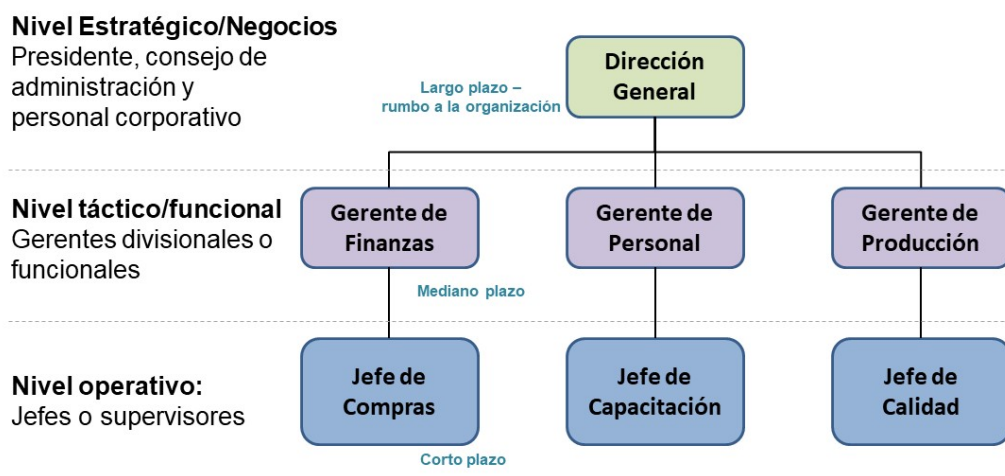
1. Decidir qué metas perseguirá la organización
2. Decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas, y
3. Decidir cómo distribuir los recursos de la organización, para conseguir esas metas.

Considerando lo anterior, hay que reconocer que la planeación tiene que ver con los fines y los medios, por lo tanto, se convierte en un mecanismo necesario en las organizaciones, además de que, proporciona dirección o rumbo a la empresa, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio y la redundancia, establece los estándares

utilizados para controlar las operaciones, mejora las utilidades y produce un mayor desempeño, entre otros muchos beneficios.

Por otra parte, se debe tener presente que, existen diversos niveles de planeación, entre los que destacan los estratégicos, tácticos y operativos, a continuación, se presenta una imagen que proyecta dentro de la estructura de las organizaciones, quién se encarga de diseñar cada una de esas planeaciones y los tiempos en los que se deben ejecutar.

Figura 2. Niveles de planeación



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch, 2012.

Cabe mencionar que, al ser el tema central de este proyecto, se profundizará en el capítulo tres, qué es, cuál es el proceso y las herramientas de apoyo con las que cuenta la planeación estratégica.

2.2.2 Organización

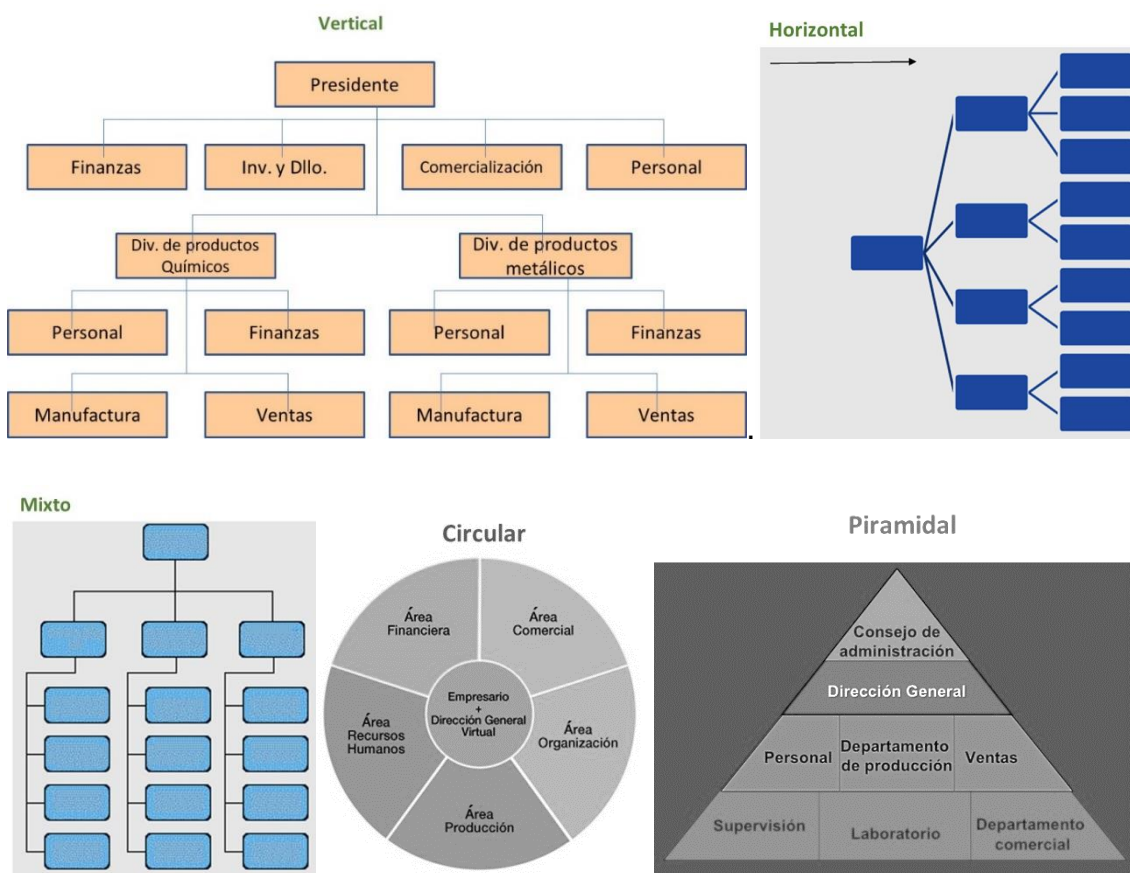
La organización es la segunda etapa del proceso administrativo y se encarga de “estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que éste imponga” (Gareth & George, 2013).

Para poder llevar a cabo esta fase, es necesario conocer y tener presente las etapas en las que se divide este proceso, y son: la división del trabajo, la jerarquización, la departamentalización, la descripción de funciones, y la coordinación (Münch, 2012).

Sin duda, el diseñar una estructura, permite ser más eficientes en la ejecución de los procesos, tener claridad en las actividades o tareas que cada puesto debe realizar, ayuda a que la comunicación sea más fluida entre los diferentes departamentos (de forma horizontal), así como los jefes con sus subordinados o viceversa (de forma vertical); y deja en claro los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que integra a la organización, entre otras.

Ahora, para su presentación, se puede realizar con estructuras: verticales, horizontales, mixtas, circulares o piramidales; y podemos observarlas en los ejemplos siguientes:

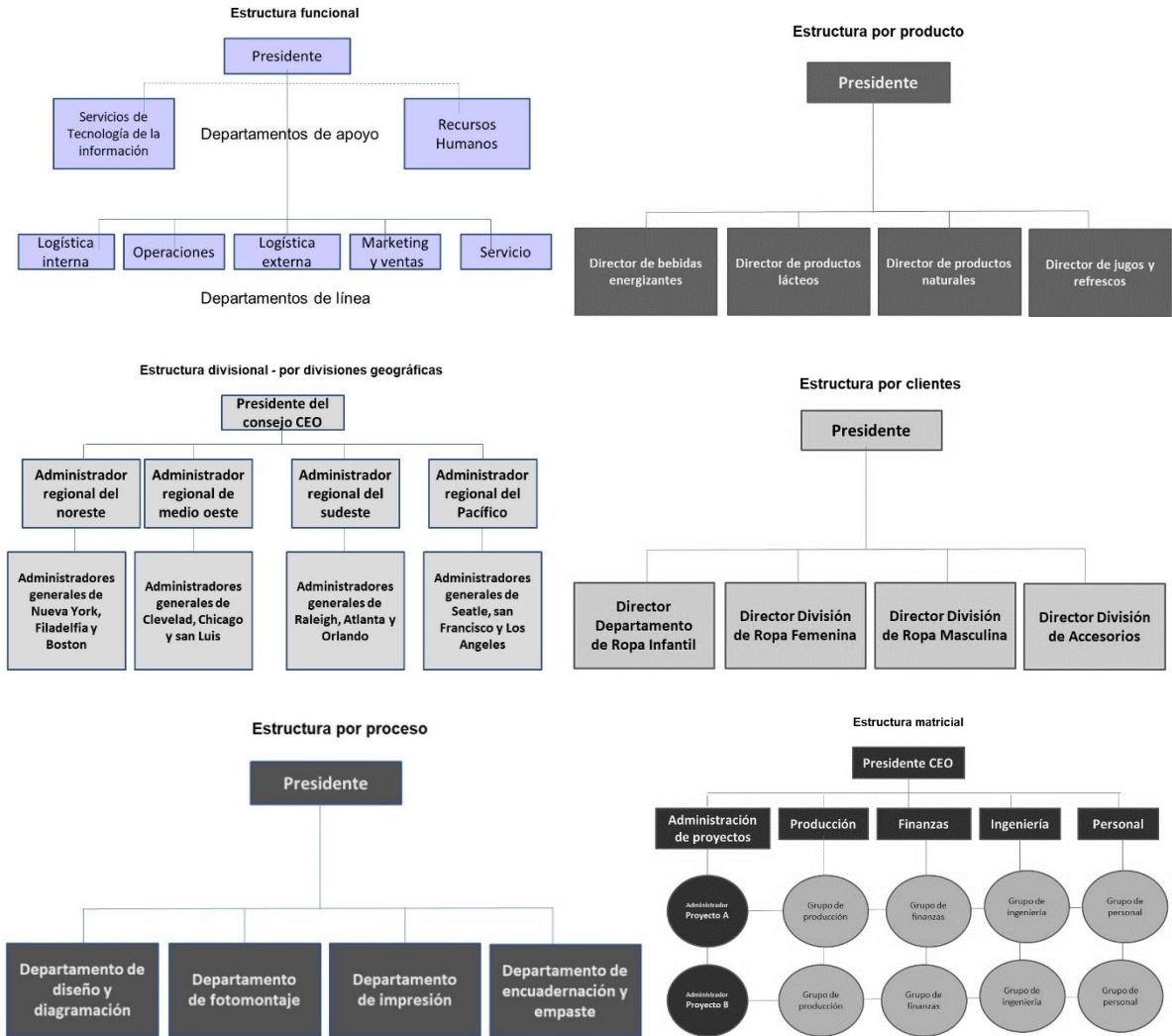
Figura 3. Formas de presentación de un organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch, 2012.

En cuanto a los tipos de estructuras, podemos encontrar los siguientes tipos:

Figura 4. Tipos de estructuras organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Gareth & George, 2013.

2.2.3 Dirección

Esta fase del proceso administrativo es la “función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales”. (Robbins & Coulter, 2010)

Si esta definición la complementamos con lo que expresa Münch (2012), se puede puntualizar que, en esta etapa del proceso administrativo lo que se pretende, es ejecutar todo lo que anteriormente se había diseñado (en la etapa mecánica), y para ello, involucra una serie de elementos como:

- La toma de decisiones, que es la elección entre diferentes alternativas, para dar solución a una situación o problemática en particular.
- La motivación, que consiste en impulsar al capital humano para que realice determinadas actividades que coadyuven en el logro de las metas organizacionales.
- La comunicación, que es el proceso que se encarga de transmitir información (opinión, idea, sentimiento, etc) a otra persona, esperando a que sea retroalimentada o a obtener una respuesta.
- La supervisión, que se enfoca en verificar que las actividades asignadas previamente a los colaboradores, estén siendo ejecutadas; y
- El liderazgo, que pretende influir en el personal para lograr los objetivos de la empresa, para ello, se enfoca en el cumplimiento de las tareas o en la atención y bienestar de los grupos o equipos de trabajo.

Lo anterior, permite apreciar a esta fase, como una etapa más humanista o más enfocada al colaborador, y es a través de la inspiración y la guía, que puede darse la consecución de los propósitos de las compañías.

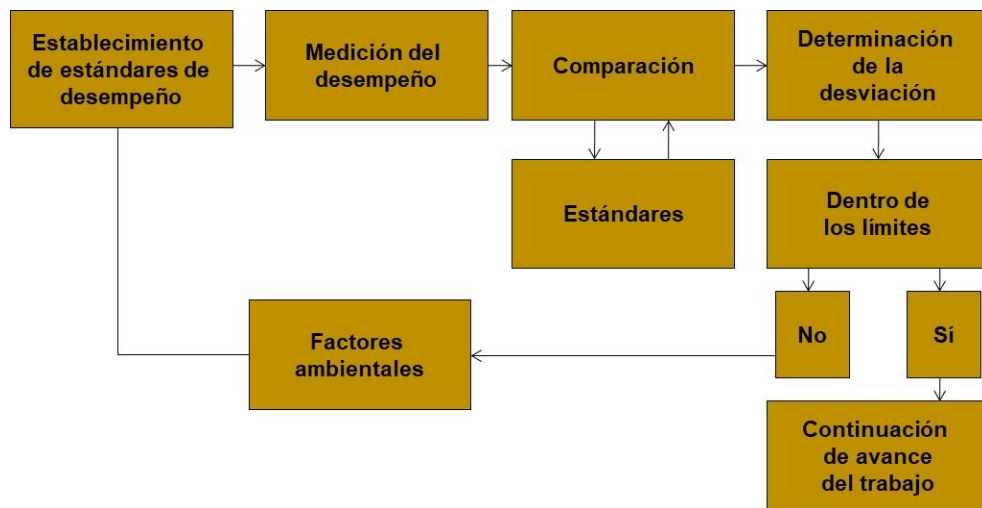
2.2.4 Control

La última etapa del proceso administrativo, es la función encargada de dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral. (Robbins & Coulter, 2010).

Es fundamental, que después de un diseño adecuado y de la ejecución de objetivos, estrategias, planes de apoyo, estructuras organizacionales; se compruebe o verifique que se están alcanzando los propósitos organizacionales, de lo contrario, todo el trabajo habrá sido en vano.

Para ello, el proceso que se recomienda llevar a cabo es el siguiente:

Figura 5. Proceso de control



Fuente: elaboración propia a partir de Robbins & Coulter, 2010.

Como se ha podido observar, la administración es sumamente importante en las organizaciones y es indiscutible que genera múltiples ventajas, con el uso de sus técnicas, procesos y herramientas, dando como resultado una mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo, permitiendo un ahorro de tiempos y costos. Es por ello, que las compañías, reportan una mayor productividad, eficiencia, calidad, competitividad y la obtención de máximos rendimientos.

CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELEVANCIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

La finalidad de este capítulo es profundizar el tema de planeación estratégica, analizando las etapas y los elementos que la integran, de tal forma que, se cuente con el material necesario para poder desarrollar el capítulo siguiente; además, se pretende dejar en claro su impacto en el funcionamiento de las empresas, específicamente las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas), dada la naturaleza del objeto de estudio de esta investigación.

3.1 Proceso de la planeación estratégica

De acuerdo con la información plasmada en el capítulo dos, se pudo observar que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, de tal forma, que en este capítulo se profundizará en cada uno de los elementos que la integran; y lo primero es, tener claro qué es la planeación estratégica.

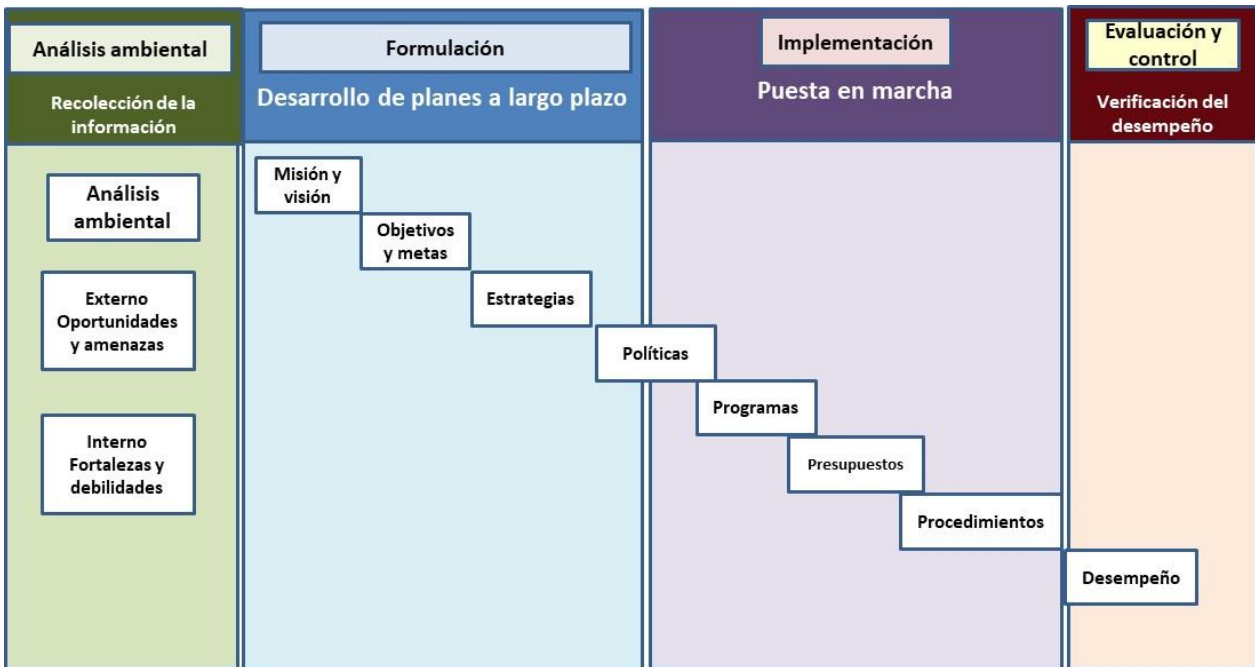
Para Drucker (citado en Chiavenato, 2017:27)

“la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Este proceso de planeación estratégica incluye un análisis ambiental, además de tres etapas principales que son: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, y la evaluación y el control.

En la figura 6, se puede observar el proceso completo y los planes de apoyo que se integran en cada una de las etapas.

Figura 6. Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación

3.1.1 Análisis ambiental

El análisis ambiental, requiere de una revisión del entorno en el que se encuentran las empresas, si bien, no se puede controlar, es necesario conocerlo; éste se divide en un entorno general y otro específico, en el primero, se identifican y analizan las variables externas que afectan a la empresa, como son aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, demográficos, globales, fiscales, de salud, entre otros.

A partir de una revisión profunda de cada variable, se puede preparar a la organización ya sea para aprovecharlas (cuando representen una oportunidad), o bien, anticiparse para minimizar el impacto que tendrá (si se consideran una amenaza).

El entorno específico, se enfoca en revisar variables como clientes, competencia, sustitutos, proveedores, y clientes potenciales; de esa revisión, también surgen o se identifican más oportunidades y amenazas.

Ahora, en cuanto al aspecto interno, lo primero que se debe realizar es, identificar las variables internas más importantes, en segundo lugar, se deben recolectar los datos y hechos de cada variable seleccionada, destacando los resultados más representativos y que impacten en mayor medida de la organización. A partir de esto, surgen aquellas situaciones que estén favoreciendo a la empresa (fortalezas), y aquellas que la están afectando (debilidades).

Otra situación que debe tomarse en cuenta es saber qué variables deben considerarse, para ello, se recomienda definir al menos cinco áreas o temáticas, que representen puntos significativos en la compañía, por ejemplo, capital humano, gerencia, producción, logística, infraestructura, marketing, ventas, finanzas, tecnología, entre otros.

Evidentemente, cuanto más se conozca el entorno de la organización, más fácil será aprovechar los recursos y las capacidades, para diferenciarse y darle al mercado lo que realmente necesita, generando valor y ventajas competitivas.

3.1.2 Formulación del plan estratégico

En esta etapa se requiere de tres aspectos fundamentales:

1. Desarrollar y comprender la misión y la visión
2. Establecer objetivos y metas a largo plazo
3. Generar estrategias, contemplar y ofrecer alternativas y elegir estrategias específicas que se habrán de seguir con la finalidad de cumplir los objetivos.

La visión nos dice a dónde queremos llegar “es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008:18).

En cuanto a la misión, en ella, se manifiesta y se define la razón de ser de la empresa y especifica aquello que la hace diferente de las demás, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?

Referente a los objetivos y metas, Koontz, Weihrich, & Cannice (2014) expresan que son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir, el fin al que se dirige la organización. Éstos pueden ser cuantitativos y/o cualitativos, la intención es ser suficiente específicos para que los miembros de la empresa tengan claro hacia donde se dirigen; por lo tanto, para definirlos, se pueden considerar algunas interrogantes como ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Para qué?, si bien, existen diversas herramientas o metodologías para definirlos, lo anterior puede ayudar para establecerlos correctamente.

Ahora, para las estrategias, se debe pensar en que son los cursos acción que se diseñan en las organizaciones, no sólo para lograr los objetivos, sino para explotar la ventaja competitiva que se posee y para crear valor. Algunos autores reconocidos como Donald Hambrick y James Fredrickson (citados en (Wheelen & Hunger, 2013) proponen que una buena estrategia tiene cinco elementos y responde a cinco preguntas:

1. Escenarios ¿dónde participaremos?
2. Vehículos ¿cómo llegaremos ahí?
3. Diferenciadores ¿cómo ganaremos en el mercado?
4. Etapas ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?
5. Lógica económica ¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?

Evidentemente, existen diferentes tipos de estrategias que se pueden utilizar, ya sea, de acuerdo con el tamaño de la compañía, o al ciclo de vida de la empresa o del producto, o bien, con base en los propósitos que se pretenden alcanzar; algunas de ellas son: la de integración, intensivas, de diversificación, defensivas, de liderazgo en costos, de diferenciación, de enfoque con mejor valor, entre otras. Si bien, no se profundizará en cada una de ellas, se deben tener presente para el diseño que se realizará en el capítulo siguiente.

3.1.3 Implementación del plan estratégico

En esta etapa, es cuando se van a ejecutar los planes formulados previamente, por lo tanto, es necesaria la participación de toda la organización; sin embargo, para

ello es imprescindible que previo a ello, se diseñen planes de apoyo como las políticas, los programas, los presupuestos, y los procedimientos.

- Entendamos que las políticas son lineamientos que se establecen con la finalidad de guiar a los colaboradores en la toma de decisiones, en un momento dado;
- En cuanto a los programas, representan la calendarización de los cursos de acción o actividades que se desarrollarán para el logro de las estrategias y a su vez de los objetivos;
- Los presupuestos, se entenderán con la proyección de ingresos y egresos en un periodo dado, o bien, la traducción de los planes en términos monetarios; y
- Los procedimientos, se considerarán como una secuencia de pasos o actividades, que llevarán al logro de un fin específico.

Pueden existir otros elementos que ayuden para la implementación adecuada de la estrategia, sin embargo, la finalidad de este apartado es proyectar los más representativos y los que ayudarán para el diseño del plan estratégico, objeto de estudio de esta investigación.

3.1.4 Evaluación y control

En esta última etapa corresponde medir y evaluar el desempeño, y es a partir de este momento, en que se debe pensar en rediseñar o modificar las estrategias definidas previamente, con la finalidad de atender las situaciones del entorno (general, específico o interno), por ello, es sumamente importante, revisar de manera coordinada, oportuna y constante los resultados de la organización.

Las actividades básicas que vamos a tener presente son: examinar las bases o las estrategias diseñadas, comparar los resultados esperados contra los reales, y aplicar las medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. Además, se recomienda que al evaluar las estrategias se tengan presentes algunos elementos como: la congruencia, la consonancia, la viabilidad, y la ventaja.

Existen diferentes herramientas que se utilizan para la evaluación de las estrategias, una de ellas, es la que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz para la evaluación de estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha progresado la empresa satisfactoriamente hacia el logro de sus objetivos establecidos?	Resultado
No	No	No	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	No	Tomar acciones correctivas
Sí	No	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	No	No	Tomar acciones correctivas
No	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
No	Sí	No	Tomar acciones correctivas
No	No	Sí	Continuar

Fuente: Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Cabe destacar que, la actividad final de la evaluación de la estrategia es tomar acciones correctivas, lo cual implica efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de la empresa con vistas al futuro. Sin embargo, es necesario tener presente que, la toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes sean abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias (Fred, 2013).

3.2 Generalidades de las PyMES en México

Toda vez que, se tiene claro el concepto y cómo se desarrolla de forma general la planeación estratégica, se puede abordar su importancia en las pequeñas y medianas empresas, para ello, se presenta información general de las organizaciones: conceptos, clasificación, y su importancia en el país.

Una empresa, como lo expresa Münch (2012) es “un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios”, por “recursos”,

entenderemos que son una serie de elementos indispensables para el funcionamiento de las organizaciones y existen cinco tipos: materiales, financieros, humanos, tecnológicos, y administrativos.

Ahora, en cuanto a su clasificación, existen diversos criterios que se toman en consideración, los cuatro principales, que se definirán para este proyecto son:

1. Por la actividad económica, se refiere al tipo de bien o servicio que ofrecerá en el mercado, en este sentido, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), clasifica a las empresas por:
 - a. Actividades primarias. Enfocadas en la explotación de recursos naturales,
 - b. Actividades secundarias. Aquellas que se dedican a la transformación de bienes, y
 - c. Actividades terciarias.
 - Son las que distribuyen los bienes (comercio),
 - Las que realizan operaciones con información (medios masivos),
 - Las que llevan a cabo operaciones con activos (financieros, seguros e inmobiliarios),
 - Las de servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia,
 - Las de servicios relacionados con la recreación,
 - Las de servicios residuales, y
 - Las de servicios de gobierno.
2. Por el origen del capital (Münch, 2012), se subdividen en:
 - a. Públicas. Son organismos que son creados para satisfacer necesidades sociales y su capital proviene del Estado, a su vez, se dividen en mixtas, de participación estatal o federal, y centralizadas o descentralizadas.
 - b. Privadas. Son aquellas, en donde el capital es aportado por particulares (inversionistas), con la finalidad de obtener utilidades

3. Por el régimen jurídico, y de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, actualmente existen siete tipos de sociedades mercantiles en México:

- a. Sociedad de nombre colectivo
- b. Sociedad en comandita simple
- c. Sociedad de responsabilidad limitada
- d. Sociedad anónima
- e. Sociedad en comandita por acciones
- f. Sociedad cooperativa
- g. Sociedad por acciones simplificada.

4. Por su tamaño

Para definir este parámetro la Secretaría de Gobernación estableció en el Diario Oficial de la Federación que, para definir la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se realizaría con base en el siguiente esquema.

Tabla 2. Estratificación de las empresas en México

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	1 – 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	11 – 30	Desde \$4.01 hasta 100	93
	Industria y servicios	11 – 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	31 – 100	Desde \$100.01 hasta \$250.00	235
	Servicios	51 – 100		
	Industria	51 – 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: *Diario Oficial de la Federación*. 30 de junio de 2009. México

Cabe mencionar que, para saber en qué clasificación se encuentra una empresa, se calcula el puntaje de la empresa (Pe), el cual es igual al 10% de total de trabajadores (Tt) de la empresa, más 90% de ventas anuales (Va) de la empresa. El resultado debe ser menor o igual al *tope máximo combinado** de cada clasificación. Expresado matemáticamente tenemos: **$Pe = (0.1 * Tt) + (0.9 * Va)$**

En este sentido y retomando la información anterior, podemos mencionar que las MIPYME son organizaciones que cuentan con máximo 250 empleados, proporcionando gran variedad de productos y servicios, adaptándose a los cambios del contexto interno y externo (organizacional, cultural, económico, político, ambiental, tecnológico, entre otros.)

Cabe destacar que las MIPYME representan uno de los pilares más importantes para el crecimiento de México, ya que más del 95% de las empresas existentes pertenecen a estas organizaciones, además, tienen una contribución muy significativa en materia económica, ya que aportan más de 55% del PIB; aunado a ello, el 70% de los empleos formales los producen este tipo de empresas (Martínez, 2019)..

Sin embargo, hace falta mucho apoyo a estas organizaciones, si bien, hay que reconocer que ante la importancia que tienen, el gobierno trata de impulsarlos, otorgando recursos en materia de capacitación o equipamiento; pero hace falta mucho por hacer, y esto se ve reflejado en las cifras que publica INEGI (2021), en las cuales se puede observar que de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y 1.6 millones cerraron sus puertas definitivamente.

Esta información, nos permite reconocer que a pesar de la importancia que tienen, no están preparadas para enfrentar los cambios tan drásticos que se presentan en el entorno, es evidente, que hace falta financiamiento, capacitación para quienes las dirigen, tecnología que les permita ser más eficientes; obviamente, sin ello, son más vulnerables ante la crisis, la volatilidad y competitividad del mercado (Lizarazo, s.f.)

3.3 Importancia de la planeación estratégica en el funcionamiento de las MIPyMES

En el párrafo anterior, se mencionó que una de las causas es la falta de capacitación para quienes dirigen estas organizaciones, profundizando en ello, se puede apreciar que, en algunos casos, además de que no existe conocimiento en materia financiera o de marketing o de capital humano, una de las situaciones más recurrentes es que no existe una planeación (conocimiento del entorno, objetivos, metas, estrategias, etc.), y esto deja fuera muchos elementos de gran importancia.

Ante esta situación, las empresas no tienen un rumbo claro, y en consecuencia la toma de decisiones es de forma reactiva, ocasionando problemas en los procesos, duplicidad de funciones, desperdicio de recursos y por ende la insatisfacción de los clientes.

Es por ello, que se debe tomar conciencia respecto a los beneficios de hacer planeación estratégica, y tener presente que el primer beneficiado después de aplicar este proceso es el cliente, en él se verán reflejados los resultados y como consecuencia se observarán los cambios y el valor que genera al interior de la organización. Entre los beneficios más importantes que se obtendrán son: aumento de la eficacia, mejora la comunicación organizacional, reducción de costos, disminución del estrés, mejora en las relaciones públicas, incremento de ventas, y crecimiento de los colaboradores (Godinez, 2017).

Para concluir este capítulo, cabe mencionar, que el papel que representa la planeación para las MIPYMES, y éstas, para el crecimiento de México es indudable, y es por ello por lo que, como administradores, debemos dar un impulso y aplicar de mejorar forma las herramientas que tenemos a nuestro alcance, con la finalidad de hacer que las organizaciones crezcan y permanezcan en el mercado, dando beneficios no sólo a los inversionistas, sino a los colaboradores y a la sociedad en general.

CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es retomar la información que hasta el momento se ha investigado y generar el caso práctico, cuyo tema central es la planeación estratégica en una microempresa, dedicada a la purificación de agua; a través de su diseño, se pretende que la organización pueda implementarla y dar un seguimiento, que les permita incrementar su rentabilidad, lograr su crecimiento y permanencia en el mercado.

4.1 Información general de la empresa “Crea purificadora de agua”.

La organización inició sus operaciones en el año 2019 y fue fundada por el Sr. Rogelio Gómez Cantú, quien ante la falta de trabajo en la localidad en la que vive, decidió emprender un negocio con su esposa, y tres colaboradores, que desarrollan las actividades principales del lavado y llenado de los garrafones, así como del reparto a domicilio.

Es una microempresa dedicada a la venta de agua purificada, pues en ella, se realiza todo el proceso para obtener agua en condiciones óptimas para el consumo de los clientes. Está registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como persona física con actividad empresarial, dentro del régimen de incorporación fiscal, toda vez que los ingresos anuales no exceden de dos millones de pesos.

La purificadora se ubica en la calle Xicoténcatl s/n, Col. San Miguel, en Acatlán de Osario Puebla.

4.1.1 Descripción del producto

El agua pasa por varios procesos de purificación y es envasada en garrafones de plástico; cabe mencionar que, tanto el envase como el líquido cumplen con las normas que garantizan la salud pública, en otras palabras, es apta para consumo humano. En cuanto a la presentación, actualmente sólo se maneja el garrafón retornable de 20 litros, debido a que es el que tiene una mayor demanda.

Los envases que se usan son retornables, por lo que, de acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM-201-SSA1-2015, son sometidos a un proceso de lavado y desinfección interna, lavado externo y enjuague, todos los tapones que se usan son nuevos y de materiales no tóxicos; son mantenidos durante todo el proceso en condiciones higiénicas, libres de polvo y materiales extraños, el área de llenado se mantiene aislada con material sanitario de las demás áreas y los accesos están protegidos de manera que se evita la contaminación

El agua purificada tiene como principal característica el bajo nivel de contaminantes como materia orgánica, amonio, cloruros y en general iones, hierro, sulfatos, metales, microorganismos, etc., además de que está libre de patógenos y de sustancias tóxicas.

4.1.2 Filosofía organizacional

Cabe mencionar que, antes de realizar este proyecto, la empresa no contaba con información sobre la filosofía organizacional, por lo que la información que se presenta en este apartado tuvo que ser desarrollada.

4.1.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a purificar, vender y distribuir agua para consumo humano, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, y buscando la satisfacción plena de nuestros clientes, con productos que ofrecen seguridad y con un precio accesible.

4.1.2.2 Visión

Ser una empresa líder, reconocida en la región por ser una de las organizaciones mejor posicionada y enfocada en ofrecer valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y sociedad en general.

4.1.2.3 Valores

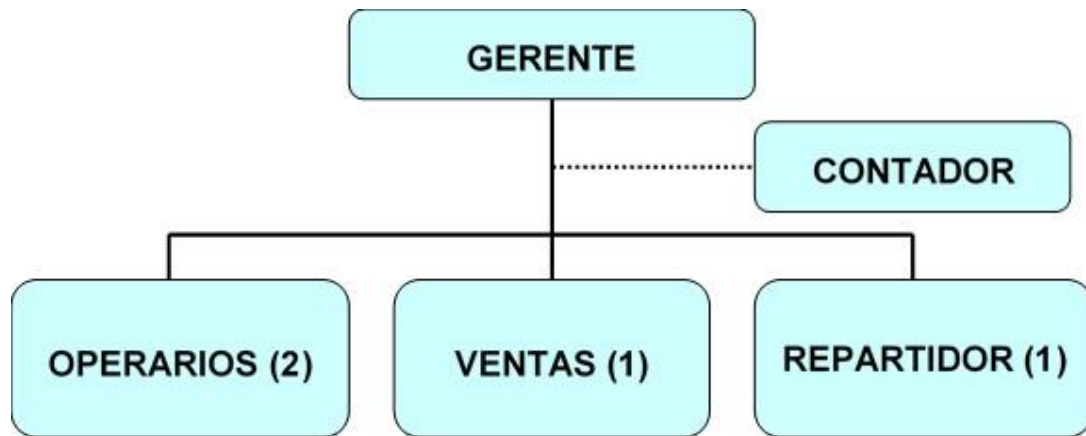
- **Honestidad.** El producto se maneja con los más altos índices de sanidad, proporcionando seguridad al consumidor
- **Honradez.** La empresa, mantiene un compromiso social con sus clientes, otorgando en el producto calidad y precio justo.
- **Ética.** La toma de decisiones, siempre se realiza basándonos en dos principios fundamentales que son hacer lo correcto y lo justo para todos los involucrados.
- **Responsabilidad.** Para que se logre un objetivo no basta con definir las estrategias, hacen falta colaboradores que hagan lo que le corresponda y den los resultados esperados.
- **Compromiso.** En donde todos los que participan al interior de la organización cumplen a cabalidad las funciones asignadas, además de contribuir y coordinarse para que, a través de la eficacia y la eficiencia, se cumplan los objetivos organizacionales.

4.1.3 Organigrama

La empresa, tiene un tipo de organización lineal o militar ya que la actividad decisional se concentra en una sola persona (dueño), quien es el que toma las decisiones y tiene la responsabilidad del mando, además, él asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez le reportan.

La ventaja de este tipo de organización es que la toma de decisiones es fácil al igual en su ejecución, no hay conflictos ni fugas de responsabilidad y la disciplina es fácil de mantener, puesto que son pocos en la microempresa. La desventaja de este tipo de organización es ser rígida e inflexible, y en ocasiones el personal suele saturarse con excesos de trabajos por lo que no se fomenta la especialización; Por último, la forma en que se representa su organigrama es de tipo vertical en la que los niveles jerárquicos son determinados de arriba hacia abajo

Figura 7. Organigrama de la empresa “Crea” purificadora de agua.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por el dueño de la empresa

Dada la naturaleza de la organización, por la cantidad de trabajadores y el monto de ventas anuales, se ubica como una microempresa; como se puede observar en la imagen anterior, es dirigida por el gerente, y es quien coordina las actividades administrativas, de gestión y entrega.

4.1.4 Análisis FODA

Fortalezas

- Instalaciones propias, debido a que se adaptó un espacio del terreno de su vivienda para tener el local, además de que es el lugar idóneo porque cuenta con todos los servicios para el funcionamiento de la purificación de agua.
- Rápida atención al cliente, de forma directa y con un buen trato.
- Calidad en el producto, atendiendo todas las normas establecidas.
- Cuenta con clientes fidelizados, entre los que destacan los vecinos de la región y algunos hoteles que se encuentran en la zona.
- Capital humano satisfecho y comprometido, tanto del salario, prestaciones, y capacitaciones que se les ofrecen.

- Se tiene fluidez de capital, para afrontar alguna situación de fuerza mayor o realizar alguna inversión, en caso de requerirse.
- Conocimiento del mercado, por el tiempo que tiene el dueño viviendo en la localidad, además de las actividades que ha desarrollado, conoce a muchas personas, con las que puede hacer negocios.

Oportunidades

- Asociarse para crecer en equipo e ingresos, hay personas que quieren hacer alianzas con el gerente.
- Clientes potenciales, hay nuevas unidades habitacionales dentro de la zona de reparto y también hay algunos negocios como restaurantes con los que se puede hacer crecer la cantidad de clientes con los que se cuenta actualmente.
- Créditos gubernamentales, con apoyos a micro, pequeñas y medianas empresas para capacitación y equipamiento
- Clientes que busca el producto por su economía, el precio que se ofrece es accesible, además de que solicitan en otros tamaños o presentaciones.
- El producto es reconocido por el cliente: por las características del agua y su bajo precio además de la atención que reciben por parte del personal.
- Competidores que cierran su establecimiento: por algún motivo abandonan el cliente y este se ve en la necesidad de buscar otra opción.
- Incremento constante de consumidores de agua embotellada: por cuestiones de salud la sociedad se ve obligada a consumir agua purificada y que sea de su total confianza.

Debilidades

- Negocio familiar, por lo que existen desacuerdos en la ejecución u operación de las actividades.
- Existe poca presencia e imagen en las instalaciones, falta hacer más llamativa la fachada del local, y hacer publicidad en la zona.
- Falta distribuir mejor los espacios de trabajo, cuando hay un incremento de trabajo, es complicado que todos participen en las operaciones al mismo tiempo.

- Falta incorporar maquinaria automatizada para el lavado de garrafones, lo que ocasiona procesos lentos o un incremento de la producción.
- Carece de un sistema administrativo computarizado, por lo que todos los procedimientos se realizan manualmente (pedidos, cobros, seguimiento de clientes, etc.).
- Deficiencia en el transporte, los repartos se realizan con una unidad, sin embargo, hay momentos en los que hay un incremento en los pedidos y hay problemas para poder atenderlos.
- No se cuenta con registro de la marca, desde su creación no se han realizado las gestiones correspondientes.

Amenazas

- Competencia, hay varios locales de reciente creación que están ofreciendo el mismo producto.
- Hay un incremento en el consumo de bebidas azucaradas en la zona, por lo que el agua purificada, no se vuelve tan atractiva para consumir.
- Negocios clandestinos, que no cuentan con los permisos necesarios para operar y ofrecen el producto como si estuviera registrado y cumpliera con la calidad.
- Escases de insumos por la pandemia y su incremento en precios
- Los clientes cada vez son más exigentes y quieren imponer la entrega y el precio.
- Incremento de precios en los servicios básicos, como la energía eléctrica.
- Normatividad nueva del sector, se están generando complementos o modificaciones a la norma que regula las operaciones de la purificadora.
- Escasez de agua, hay periodos en los que no hay abundante agua, sobre todo en épocas de mucho calor

4.1.5 Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA de la empresa “Crea, purificadora de agua”

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias 2. Rápida atención al cliente 3. Calidad en el producto 4. Cuenta con clientes fidelizados 5. Capital humano satisfecho y comprometido 6. Fluidez de capital 7. Conocimiento del mercado 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negocio familiar 2. Poca presencia e imagen en las instalaciones 3. Falta distribuir mejor los espacios de trabajo 4. Falta incorporar maquinaria automatizada 5. Carece de un sistema administrativo computarizado 6. Deficiencia en el transporte 7. No se cuenta con registro de la marca
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asociarse para crecer en equipo e ingresos 2. Clientes potenciales 3. Créditos gubernamentales 4. Clientes que busca el producto por su economía 5. El producto es reconocido por el cliente 6. Competidores que cierran su establecimiento 7. Incremento constante de consumidores de agua embotellada 	<p style="text-align: center;">Objetivo estratégico (FO)</p> <p>Incrementar un 50% la producción para el primer semestre de 2023, <u>automatizando el proceso de lavado y llenado</u>, con la finalidad de satisfacer la demanda de nuestros clientes.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo estratégico (DO)</p> <p>Obtener una certificación para el segundo semestre de 2023, de calidad sanitaria, con base en la norma NOM-201-SSA1-2015, <u>realizando las gestiones que esta exige</u>, para dar mayor confianza a los consumidores</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Incremento en el consumo de bebidas azucaradas 3. Negocios clandestinos 4. Escases de insumos por la pandemia e incremento de precios 5. clientes cada vez son más exigentes 6. Incremento de precios en los servicios básicos 7. Normatividad nueva en el sector 8. Escasez de agua 	<p style="text-align: center;">Objetivo estratégico (FA)</p> <p>Aumentar un 50% las ventas para el primer semestre del 2024, <u>incorporando un programa de mercadotecnia</u>, que permita incrementar la rentabilidad del negocio</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo estratégico (DA)</p> <p>Abrir una sucursal en otro punto de la localidad para el segundo semestre de 2024, <u>realizando los estudios y gestiones correspondientes para su apertura</u>; con el propósito de hacer crecer la cartera de clientes y ser reconocidos en la zona.</p>

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

Tabla 4. Plan estratégico la empresa “Crea, purificadora de agua”.

Propósito	Meta	Estrategia	Años				
			2023	2024	2025		
			Semestres				
Incrementar la producción, con la finalidad de satisfacer la demanda de nuestros clientes.	Incrementar un 50% la producción para el primer semestre de 2023.	Automatizar el proceso de lavado y llenado, a través de la adquisición de maquinaria de última generación.	■				
Obtener una certificación, de calidad sanitaria, con base en la norma NOM-201-SSA1-2015, para dar mayor confianza a los consumidores.	Obtener una certificación para el segundo semestre de 2023.	Realizar las gestiones y tramites que la Norma exige.		■			
Aumentar las ventas, con la finalidad de incrementar la rentabilidad del negocio.	Aumentar un 50% las ventas para el primer semestre del 2024.	Desarrollar un programa de mercadotecnia.			■		
Abrir una sucursal en otro punto de la localidad, con el propósito de hacer crecer la cartera de clientes y ser reconocidos en la zona.	Abrir una sucursal en otro punto de la localidad para el segundo semestre de 2024.	Realizar los estudios (de mercado, de viabilidad y factibilidad financiera) y gestiones correspondientes para su apertura.				■	■

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

Tabla 5. Plan de acción 2023 (Objetivo FO)

Propósito. Incrementar la producción, con la finalidad de satisfacer la demanda de nuestros clientes.

Meta. Incrementar un 50% la producción para el primer semestre de 2023.

Estrategia. Automatizar el proceso de lavado y llenado, a través de la adquisición de maquinaria de última generación.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Investigar costos de maquinaria.	09/01/2023	27/01/2023	Cotizaciones	Gerente	\$1000.00
Acudir a la empresa seleccionada para recabar información sobre financiamiento, tiempos de entrega, instalación, capacitación, etc.	30/01/2023	10/02/2023	Solicitud de información	Gerente	\$500.00
Realizar la compra de la maquinaria.	16/02/2023	17/03/2023	Factura	Gerente	\$45,000.00
Supervisar la instalación del equipo	20/03/2023	24/03/2023	Documento que acredite la instalación	Gerente y encargado de producción	\$ 1000.00
Recibir capacitación, para conocer el manejo de la maquinaria, asesorado por el personal de la empresa vendedora.	03/04/2023	21/04/2023	Constancia de la empresa	Gerente y encargado de producción	\$1,500.00

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

Tabla 6. Plan de acción 2023 (Objetivo DO)

Propósito. Obtener una certificación, de calidad sanitaria, con base en la norma NOM-201-SSA1-2015, para dar mayor confianza a los consumidores.

Meta. Obtener una certificación para el segundo semestre de 2023.

Estrategia. Realizar las gestiones y tramites que la Norma exige.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Investigar el proceso o pasos a seguir para llevar a cabo la certificación	15/06/2023	17/07/2023	Formato de requisitos a cubrir	Gerente	\$500.00
Reunir todos los requisitos solicitados por la certificadora.	18/07/2023	22/09/2023	Formatos	Gerente	\$10,000.00
Realizar una auditoria previa, para verificar los resultados del proceso	25/09/2023	27/10/2023	Resultado de la auditoría	Gerente	\$10,000.00
Evaluación y análisis del agua que es purificada	06/11/2023	30/11/2023	Documentación diversa	Gerente	\$18,000.00
Resultado oficial del proceso de investigación.	04/12/2023	15/12/2023	Certificación	Gerente	\$2,000.00

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

Tabla 7. Plan de acción 2023 (Objetivo FA)

Propósito. Aumentar las ventas, con la finalidad de incrementar la rentabilidad del negocio.

Meta. Aumentar un 50% las ventas para el primer semestre del 2024.

Estrategia. Desarrollar un programa de mercadotecnia.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Investigar con los diferentes medios de publicidad para presupuestar.	15/01/2024	26/01/2024	Cotizaciones	Gerente	\$500.00
Selección de las mejores ofertas publicitarias,	29/01/2024	02/02/2024	Cotizaciones	Gerente	\$500.00
Diseño del contenido (publicidad y promociones) que se publicarán en los diferentes medios	05/02/2024	28/02/2024	Diseños que serán publicados	Gerente	\$2,000.00
Contratar los medios elegidos o la empresa que se encargará de realizar proyecto (3 meses)	04/03/2024	30/05/2024	Factura de contratación de servicio	Gerente	\$25,000.00

Contratar una empresa que realizará el manejo de redes sociales y página web.	04/03/2024	30/08/2024	Factura de contratación de servicio	Gerente	\$12,000.00
---	------------	------------	-------------------------------------	---------	-------------

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

Tabla 8. Plan de acción 2023 (Objetivo DO)

Propósito. Abrir una sucursal en otro punto de la localidad, con el propósito de hacer crecer la cartera de clientes y ser reconocidos en la zona.

Meta. Abrir una sucursal en otro punto de la localidad para el segundo semestre de 2024.

Estrategia. Realizar los estudios (de mercado, de viabilidad y factibilidad financiera) y gestiones correspondientes para su apertura.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución
Realizar el estudio de mercado y el plan de negocios que demuestren la viabilidad y factibilidad del proyecto.	30/09/2024	20/12/2024	Plan de negocios y resultados del estudio de mercado	Gerente	\$7,000.00
Buscar local en un lugar estratégico	06/01/2025	17/01/2025	Propuestas	Gerente	\$1,000.00
Acondicionamiento del local para instalar la purificadora.	20/01/2025	14/02/2025	Factura del servicio	Gerente	\$55,000.00
Comprar la planta purificadora de agua	03/02/2025	23/02/2025	Factura de la compra de la planta	Gerente	\$75,000.00
Instalación y prueba piloto de la planta purificadora.	24/02/2025	28/02/2025	Constancia de instalación	Gerente	\$3,000.00
Gestiones para la apertura del local	15/02/2025	28/02/2025	Documentos de trámites	Gerente	\$7,000.00

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

4.1.6 Costos estimados para la implementación de la planeación estratégico.

A continuación, se presenta un concentrado de los costos que tendría la implementación del plan estratégico, y poder determinar si se cuentan con los recursos suficientes para la ejecución de los planes de acción.

Estrategia	Costos (MXN)
Automatizar el proceso de lavado y llenado, a través de la adquisición de maquinaria de última generación.	\$49,000.00
Realizar las gestiones y tramites que la Norma exige.	\$40,500.00
Desarrollar un programa de mercadotecnia	\$40,000.00
Realizar los estudios (de mercado, de viabilidad y factibilidad financiera) y gestiones correspondientes para su apertura	\$148,000.00
Total	\$277,500.00

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos y entrevista con el dueño.

4.1.7 Implementación del plan estratégico

Como se pudo observar el responsable principal del diseño y desarrollo del plan estratégico es el gerente; sin embargo, en las siguientes etapas como son la implementación y evaluación, aunque él continúa siendo el responsable, se requiere de la participación y coordinación de todos los miembros de la organización. Por lo tanto, hay actividades en las que deberán involucrarse, de tal forma, que se puedan lograr los objetivos planteados.

Es evidente que, para ello, deban desarrollarse, políticas, procedimientos, programas; pero no sólo con eso será suficiente, habrá que considerar otros elementos fundamentales como:

- La capacitación. Esta actividad se debe considerar en dos perspectivas, una dirigida al gerente, ya que con las funciones que deberá desarrollar, requiere no únicamente de competencias técnicas, sino de competencias conceptuales (administración, plan de negocios, marketing, etc.) que le faciliten el desarrollo y la implementación; el segundo enfoque, es la capacitación para el personal, que si bien, requieren para apoyar al gerente, a ellos, se tendrá que enfocar más en la parte técnica, fortaleciendo el uso y manejo de los equipos, así como el servicio al cliente.
- La comunicación. Este proceso, al momento de la implementación es imprescindible, y permitir que fluya en diferentes direcciones, facilita la retroalimentación, la detección de problemas, la toma de decisiones; por lo que, resulta necesario, trabajar constantemente en esta habilidad, ya sea a través de las capacitaciones o dinámicas que el gerente pueda coordinar.
- La organización. En este apartado, hay que analizar si la estructura con la que se cuenta actualmente es suficiente, o en su defecto, habrá que valorar si es necesario incorporar más personal que ayude en las nuevas actividades que se van a llevar a cabo. Se debe ser muy cuidadoso en esta parte, debido a que los costos se incrementarían y generarían un impacto en el plan y en la rentabilidad proyectada.
- El liderazgo. Se sabe que diferentes tipos de liderazgo, pero considerando la naturaleza del proyecto, se recomienda que sea un líder democrático, que permita la participación de los colaboradores tanto en el diseño como en la implementación y evaluación del plan.

Conclusiones

El objetivo principal de este proyecto fue elaborar un plan estratégico para una microempresa “Purificadora de agua Crea”, para ello, se llevó a cabo una investigación sobre los diferentes elementos que lo integran, partiendo de la teoría sobre la administración, el proceso administrativo y su importancia en las organizaciones en México.

Posterior a ello, se desarrolló el plan, integrando su misión, visión, valores, análisis del entorno, objetivos, metas, estrategias, y planes de acción; todo ello, en con la finalidad de buscar un incremento en la rentabilidad del negocio.

Al integrar toda esta información, podemos dar respuesta a las preguntas detonadoras del planteamiento del problema y así poder concluir que:

1. Para las organizaciones es fundamental contar con un plan estratégico, ya que, a partir del él, se tiene un rumbo hacia dónde dirigirse y con el que se pueden lograr mayores y mejores cosas, tanto para los clientes, los colaboradores, los accionistas y la comunidad en donde está instalado el negocio.
2. Con las estrategias adecuadas, claro que se puede participar en nuevos mercados, poco a poco y en el camino correcto se puede construir el mecanismo para lograrlo, ejemplo de ello tenemos, a la purificadora de agua “inmaculada”, que en un periodo relativamente corto ha logrado una participación a nivel internacional, a través de su modelo de negocio; pero es evidente que la planeación tanto estratégica como de negocios coadyuva en este sentido.
3. Las estrategias, junto con los planes de apoyo adecuados (políticas, reglas, procedimientos, etc), orienta a que la ejecución de los procesos sea más eficiente, es decir, el logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos invertidos.
4. La planeación estratégica es una de las mejores herramientas administrativas que aportan mejoras económicas y sociales; si bien, no garantizan al 100% el éxito de una compañía, si abre un panorama que permite anticiparse a las

situaciones del entorno, de tal forma, que puedan aprovecharse (oportunidades), o que se puedan hacer frente (amenazas) con las estrategias correctas.

5. El nivel más alto de la organización es el encargado de diseñar las estrategias, sin embargo, se recomienda que todos los integrantes de las organizaciones participen en su implementación, ya que será la forma en la que se logren los objetivos de manera más eficiente.
6. Las mejores estrategias, puedan quedar obsoletas en cualquier momento, esto depende de las condiciones del entorno; sin embargo, si hay un diseño adecuado y una revisión constante, para ajustar cualquier desvío significativo, por supuesto que generarán una mayor rentabilidad, ejemplo de ello, tenemos a grandes corporaciones como Bimbo, Femsas, América Móvil, Cemex, entre otras.

Para finalizar, sólo queda recordar que la planeación es fundamental en las empresas, pero se debe tener presente que únicamente es el inicio de un gran trayecto, hay que continuar generando proyectos formales (tácticos y operativos), así como una estructura que ayude a la sustentabilidad del negocio; y obviamente la actualización de cada uno de ellos, sin olvidar que siempre hay contingencias que enfrentar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, S. (2013). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Biasca,, R. (2014). *Análisis estratégico para crear valor*. Argentina:: Granica.
- Charles, H., & Gareth, J. (2010). *Administración estratégica. un enfoque integrado*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Garw Hill.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gareth, J., & George, J. (2013). *Administración Contemporánea*. México: Mc. Graw Hill.
- Gobernación, S. d. (14 de Junio de 2018). *Ley General de Sociedades Mercantiles (última reforma)*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5526409&fecha=14/06/2018#gsc.tab=0
- Gobernación., S. d. (22 de 12 de 2015). *Norma Oficial Mexicana NOM-201-SSA1-2015*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420977&fecha=22/12/2015#gsc.tab=0
- Godinez, A. (2017). *Beneficios de la planeación estratégica* . Obtenido de Ignius businee inovation: <http://ignius.com.mx/blog-standard-sidebar/>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización*. México: Cengage Learning.
- INEGI. (2007). *Clasificación para Actividades Económicas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/206/download/18863>
- INEGI. (2021). *Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN) 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Geografía: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc. Graw Hill .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc. Graw Hill.
- Lizarazo, C. (s.f.). *Las PyMEs en México: Retos e importancia* . Obtenido de Conekta: <https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia#:~:text=Las%20PyMEs%20aportan%20un%2042,8%25%20a%201os%20comercios%20medianos>.
- Martínez, C. (02 de Octubre de 2019). *Es necesario mayor impulso a las pymes*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Es-necesario-mayor-impulso-a-las-pymes-20191001-0100.html>
- Münch, L. (2012). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Secretaría de Gobernación. (30 de Junio de 2009). *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación : https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0
- Steiner, G. (2010). *Planeación Eatratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Cecsa.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.