

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS FAMILIARES DE AGUA PURIFICADA DEL ESTADO DE
TABASCO, MÉXICO

MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ MARTÍNEZ

Doctor en Antropología Social

mangel113@hotmail.com

tel. móvil (52) 9932301704

LENIN MARTÍNEZ PÉREZ.

Maestría en Finanzas

leninmartine@outlook.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Av. Universidad S/N Zona de la Cultura.

C.P. 86,040

Villahermosa, Centro, Tabasco.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS FAMILIARES DE AGUA PURIFICADA DEL ESTADO DE TABASCO, MÉXICO

RESUMEN

La falta de acceso al agua potable convirtió a México en el país con mayor *consumo per capita* de agua embotellada, en la primera década del siglo XXI. De acuerdo al reporte de la Beverage Marketing Corporation (abril-mayo de 2010), el consumo por persona de agua embotellada llegó a 234 litros al año, este es más del doble que el de los estadounidenses (110 litros) y se encuentra muy por encima del de España (119 litros). El consumo de agua en botellas en México representó el 13% de las ventas mundiales de agua embotellada, la que ha aumentado sin parar, con un crecimiento anual de 8.1%. Tan solo entre 2004 y 2009 el consumo anual promedio creció en un 8%, y las utilidades en algunos casos son del 500%. En el 2010, la venta de agua embotellada ascendió a 26,032 millones de litros al año, de los cuales se estima que 18,222 millones (70%) fueron comercializados en garrafón y 7,809 millones (30%) en botellas individuales, con todas las consecuencias que esto implica para la economía familiar y en particular para el medio ambiente (Calvillo, 2010)

A pesar del crecimiento de la demanda, en los últimos años, las grandes compañías de agua embotellada han resentido la fuerte competencia que implican los pequeños negocios, que han bajado sus precios hasta en 200% con respecto a las aguas de marca, y aun así para estos pequeños negocios pueden resultar con utilidades de hasta 600% dependiendo la zona y el país. En otras palabras, los pequeños negocios tienen un precio de dos a dos punto cinco veces menor, y aun así ganan hasta seis veces lo que invirtieron en cada presentación de 20 litros.

En el estado de Tabasco, en las últimas dos décadas, se han incrementado las empresas que embotellan y comercializan agua potable, lo que es importante para la economía local y estatal, tanto por la generación de empleos como por la aceleración del proceso industrial que se da, lo puede llevar a una mayor competitividad, pero al mismo tiempo es importante identificar el perfil profesional que tienen estas empresas con la finalidad de lograr su permanencia y su sustentabilidad social, cultural, ambiental y económica

El 95% de las empresas que existen en el sector de agua purificada en el estado de Tabasco, son familiares, de tamaño micro y pequeño, generan entre tres y 50 empleos de manera directa, y entre 20 y 30 empleos de manera indirecta. El principal problema que enfrenta este tipo de empresas es

su alta mortandad, se calcula que solo tres de cada diez empresas llegan al tercer año de vida y solo una llega a los cinco años.

El objetivo de esta investigación es identificar qué características, desde el punto de vista de los conceptos y teorías de las ciencias administrativas (proceso administrativo, estructuras organizacionales y planeación estratégica) y de la teoría de las organizaciones, tienen las empresas familiares, micro, pequeñas y medianas, del sector de agua purificada, con la finalidad de elaborar un perfil del sector y de esta manera estar en condiciones de proponer esquemas que les permitan permanecer y ser empresas sustentables.

Es una investigación de tipo exploratoria con trabajo de campo y observación directa. Se aplica un cuestionario con 13 preguntas con respuestas dicotómicas, a los propietarios de 155 establecimientos, localizados en los 17 municipios del estado de Tabasco. Calculándose dicha muestra de una población de 258 empresas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Los resultados señalaron que el 98% de las empresas fueron creadas sin un plan estratégico; el 98% de propietarios-gerentes no cuentan con una profesionalización en el ramo de la administración; el 100% de los propietarios no cuentan con un plan de sucesión. El 98% de las empresas llevan una administración de manera empírica y solo se contrata un profesional (Contador Público) para el pago de los impuestos. Los aspectos técnicos (instalación de la planta) de las empresas se realizaron por técnicos de las empresas vendedoras de la maquinaria y equipo o por un técnico contratado para dicho fin. El mantenimiento lo hacen los propietarios y en caso de un problema mayor se buscan técnicos de la zona. No cuentan con un sistema de costos y el precio lo determina en función del precio de la competencia. La contratación de personal lo hace directamente el empresario y no cuenta con manuales para el desarrollo de las actividades, los trabajadores son multifuncionales. El marketing lo hacen a través de automóviles y triciclos con sonido. El 60% no cuentan con marca registrada, etiquetas e información comercial en sus envases.

Ante dicho escenario se propone un esquema de planificación estratégica para empresas familiares, a partir de Ward (1988), quien señala que se requiere la planeación estratégica, tanto del negocio como de la familia, con la finalidad de ayudar a fortalecer la empresa familiar y prolongar su duración.

Es importante mencionar que a pesar de que se tratan de empresas familiares, su constitución ha sido totalmente diferente a las empresas familiares estadounidenses, Canadienses o Europeas, por

lo que se requiere generar esquemas muy específicos, dependiendo del tamaño y de la cultura de sus propietarios y de la familia.

PALABRAS CLAVE: Tabasco, agua purificada, empresas familiares, administración y planeación estratégica

ANTECEDENTES.

La velocidad de los cambios a nivel global sitúa a las empresas en una dinámica permanente y siempre alertas para poder sobrevivir en un contexto local altamente competitivo. La globalización económica ha permeado hasta los rincones más alejados de las economías locales y elimina del mercado a las empresas más débiles, al mismo tiempo un nuevo fenómeno (calentamiento global) aparece en el ambiente que impactan negativamente la calidad de vida de la población.

La falta de acceso al agua potable convirtió a México en el país con mayor consumo per capita de agua embotellada, en la primera década del siglo XXI. De acuerdo al reporte de la Beverage Marketing Corporation (abril-mayo de 2010), el consumo por persona de agua embotellada llegó a 234 litros al año, este es más del doble que el de los estadounidenses (110 litros) y se encuentra muy por encima del de España (119 litros). El consumo de agua en botellas en México representó el 13% de las ventas mundiales de agua embotellada, la que ha aumentado sin parar, con un crecimiento anual de 8.1%. Tan solo entre 2004 y 2009 el consumo anual promedio creció en un 8%, y las utilidades en algunos casos son del 5,000%. En el 2010, la venta de agua embotellada ascendió a 26,032 millones de litros al año, de los cuales se estima que 18,222 millones (70%) fueron comercializados en garrafón y 7,809 millones (30%) en botellas individuales, con todas las consecuencias que esto implica para la economía familiar y en particular para el medio ambiente (Calvillo, 2010)

A pesar del crecimiento de la demanda, en los últimos años, las grandes compañías de agua embotellada han resentido la fuerte competencia que implican los pequeños negocios, que han bajado sus precios hasta en 200% con respecto a las aguas de marca, y aun así para estos pequeños negocios pueden resultar con utilidades de hasta 600% dependiendo la zona y el país. En otras palabras los pequeños negocios tienen un precio de dos a dos punto cinco veces menor, y aun así ganan hasta seis veces lo que invirtieron en cada presentación de 20 litros.

Por otro lado, el sector de las aguas de garrafas en el marco de nuestro territorio forma parte de la industria de productos alimentarios y de bebidas. La comercialización de agua envasada en México se ha convertido en un importante negocio, por las altas tasas de rentabilidad que genera. Este

negocio está rigurosamente regulado por ley y es condición indispensable para vender este producto indicar en las etiquetas de dónde proviene y de qué tipo es el agua que se consume, es decir, si se trata de aguas minerales naturales, aguas de manantial o aguas potables preparadas. La producción de aguas sin gas supone el 95,5 % de la producción, mientras que las aguas con gas constituyen el 4,5 % restante. El agua embotellada experimenta un consumo creciente, especialmente en las clases sociales más acomodadas y en las familias con niños menores de seis años, en aquellas regiones con baja calidad en el agua de la llave, y en aquellas zonas con un clima más caluroso. A medida que pasa el tiempo, el agua envasada ha ganado en México una mayor cuota del mercado respecto a otras bebidas, como puedan ser cervezas o refrescos, debido a la nueva tendencia de los clientes mexicanos por consumir agua de calidad.

El sector de las aguas envasadas en México, está constituido por un amplio abanico de marcas, en su mayoría integradas en diferentes grupos trasnacionales: Santorini (PepsiCo) y Ciel (Coca Cola), y la mexicana Bonafont (Danone), entre otras. Sin embargo, estas no son las únicas marcas que hay en el mercado, existe un amplio ámbito de marcas de agua en garrafas, es decir, se encuentran marcas que no están presentes en todo el mercado nacional, sino en un ámbito más regional (estados, municipios, localidades), además que no aparecen con estadísticas.

En el estado de Tabasco, en las últimas dos décadas, se han incrementado las empresas que embotellan y comercializan agua potable, lo que es importante para la economía local y estatal, tanto por la generación de empleos como por la aceleración del proceso industrial que se da, lo puede llevar a una mayor competitividad, pero al mismo tiempo es importante identificar el perfil que tienen estas empresas con la finalidad de lograr su permanencia y su sustentabilidad social, cultural, ambiental y económica

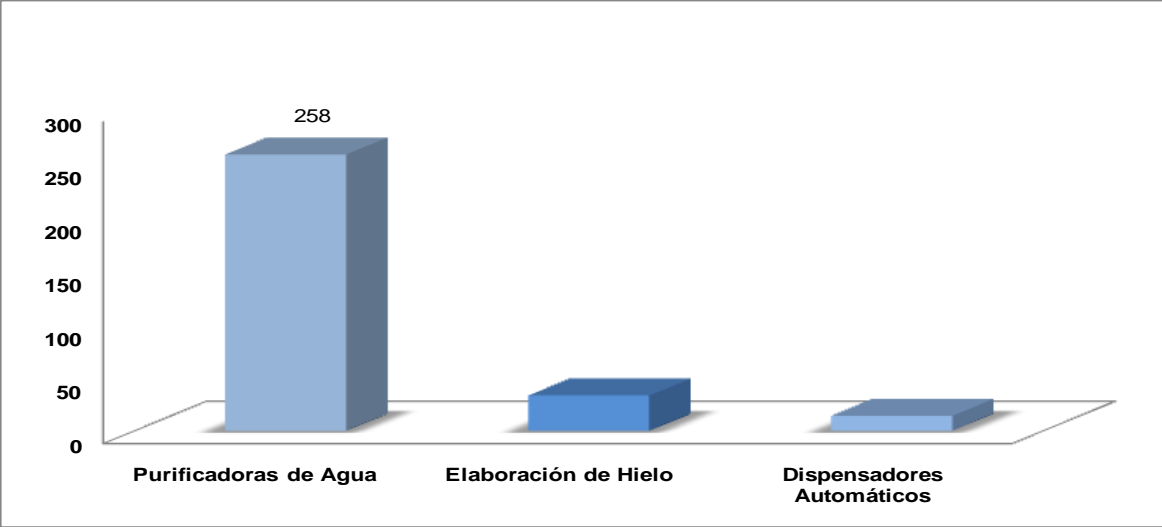
METODO.

Es una investigación de tipo exploratoria con trabajo de campo y observación directa. El trabajo de campo y la observación directa se realizó entre junio de 2013 y febrero de 2014, en las empresas localizadas en los 17 municipios del estado. Se aplica un cuestionario con 13 preguntas con respuestas dicotómicas a los propietarios de 155 establecimientos. Calculándose la muestra de la población (258), con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

LA INDUSTRIA DEL SECTOR DE AGUA PURIFICADA A NIVEL ESTATAL

En los 17 municipios que integran el Estado de Tabasco se pueden observar empresas purificadoras y embotelladoras de agua. De acuerdo al Censo Económico 2009 del INEGI, el consumo en el Estado de Tabasco es de 30 millones de garrafones de 20 litros al año. Dicha cifra equivale a un volumen de 600 millones de litros al año. En el estado la purificación y comercialización del agua embotellada está regulada por la Secretaría de Salud, específicamente por el Departamento de Productos y Servicios, quien clasifica a las empresas, como: 1) Purificadoras de agua: También conocidas como plantas purificadoras, purificadoras de agua, purificadoras de garrafón, llenadoras de garrafón, maquinas purificadoras de agua, sistemas purificadores de agua; 2) Elaboración de hielo. Empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de hielo, tanto a empresas y profesionales como al público en general. La fabricación de cubitos de hielo está considerada como "industria alimentaria", es decir, el hielo recibe la misma consideración que cualquier otro producto alimentario. Por esta razón, los procesos de fabricación, almacenamiento, producción y venta de hielo están ajustados a las obligaciones de la legislación sanitaria, y 3) Dispensadores automáticos: son los centros automatizados que están establecidos para proporcionar el servicio de venta y rellenado de garrafones de 20 litros con agua purificada, cuenta con servicio las 24 horas del día mediante una programación de tarjeta electrónica (vending) para administración de dispositivos (cobro y cambio) La Secretaria de Salud, en Octubre de 2010, tenía un registro de 258 purificadoras de agua; 33 de elaboración de hielo y 14 empresas con dispensadores automáticos (Grafica #1), en los 17 municipios del Estado.

Gráfica No. 1 Empresas purificadora de agua en el estado



Fuente: Elaboración Personal con datos obtenidos del Informe emitido el 24 de Octubre del 2010, por el Lic. Víctor Manuel Torres Casanova, Jefe del Departamento de Productos y Servicios de la Secretaría de Salud del Estado de Tabasco.

TAMAÑOS DE EMPRESAS

Las empresas industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, señala en su artículo 3, inciso III. Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA	51 - 250	31 - 100	51 - 500

Las empresas, objeto de estudio de esta investigación están clasificadas como industriales y de acuerdo a la clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) del INEGI, dicha industria pertenece a la *rama: 3212*. Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua. *Subrama: 31211*. Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua. *Clase 312112*. Purificación y embotellado de agua.

MARCO TEORICO.

Negocio.

El término negocio deriva de las palabras latinas *nec* y *otium*, es decir, lo que no es ocio. Para los romanos *otium* era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero. Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se denomina empresa.

Empresa

Del latín “prehendere”, que significa algo como “captar”, “coger”, “atrapar”. Proviene del italiano, “impresa”, que es una acción para imprimir algo, para que algo se haga realidad, y al imprimirlo implica un esfuerzo arduo. La empresa como tal, nació a raíz de la transformación del sistema artesanal en sistema fabril-familiar, creándose tres niveles sociales: Dueño de empresa, oficial-capataz y aprendiz.

Una empresa es, por una parte, una persona jurídica, entidad u organización que desempeña alguna actividad económica, con o sin fines de lucro.

Empresa-Familiar.

Se puede afirmar, dicen Gersik et. al. (1997) que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. Longenecker (1994, p.137) la define como aquella que cumple con dos requisitos fundamentales en la parte de propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permite mantener el poder de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia; y en segundo lugar sin restarle importancia alguna, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa. Belausteguigoitia, I. (2004). Establece que de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.

Administración Científica

La administración científica surge con Frederick Winslow Taylor a quien se le considera como el iniciador de esta disciplina, Taylor en 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero, posteriormente realizó una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Se enfocaba al método y a las herramientas del trabajo para una mejor eficacia, generando los siguientes principios:

- Estudio de tiempos.
- Estudio de Movimientos.
- Estandarización de herramientas.
- Departamento de planificación de ventas.
- Principio de administración por excepción.
- Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores.
- Reglas de cálculo para el corte del metal y el acero.
- Métodos de determinación de costos.
- Selección de empleados por tareas.
- Incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

Henry Fayol es considerado el creador de la teoría clásica de la administración. En su libro intitulado Administración Industrial y General (2000, p.7) señala que el conjunto de operaciones que realiza la

empresa puede dividirse en seis grupos: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y administrativas. Esta última la integran: la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control, con lo cual desarrolla el enfoque funcional. Establece (1987, p.23) que los principios de administración no son limitados y que los que ha aplicado con más frecuencia son los siguientes:

- División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Disciplina: Es sinónimo de respeto.
- Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.
- Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa.
- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.
- Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable (2000 p.152).

Taylor y Fayol generan el paradigma que es la piedra angular de todas las organizaciones del trabajo hasta nuestros días y que estipula que la eficacia y la productividad dependen centralmente de un trabajo fragmentado y distribuido a lo largo de una línea, la cual se desplaza a ritmo rígido (Coriat, 2000. p. 19).

Planeación Estratégica.

La incertidumbre que viven las empresas en la década de los 1960's por: 1) la recesión económica, 2) inflación sin precedentes, 3) escasez del petróleo, e 4) incremento de la competencia a nivel mundial, las hace retomar el concepto de Planeación Estratégica. Drucker (1999, p.57) señala: "Toda Organización actúa de acuerdo a una teoría de los negocios. La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea *"deliberadamente oportunista"*.

Steiner (1988, págs. 20-21) definió a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, y

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Ward (1988, p.160) señala que la empresa familiar debe considerar una dimensión adicional en la planeación estratégica, que es el plan estratégico para la familia, este detalla de forma clara los objetivos personales y profesionales a largo plazo de los miembros familiares. También establece un proceso mediante el cual se pueden explorar regularmente los objetivos y asuntos familiares.

RESULTADOS.

El sector industrial de agua purificada del estado de Tabasco está constituido el 99% por empresas familiares, de las cuales solo una empresa se cataloga como empresa grande, es decir que cuenta con más de 250 trabajadores, las demás son medianas, pequeñas y microempresa, siendo estas últimas las que predominan

En dichas empresas familiares no siempre participan la esposa o los hijos, normalmente las primeras se dedican a las actividades del hogar y los hijos después de asistir a las escuela permanecen en casa desarrollando sus actividades académicas, solo un 5% de las esposas tiene un horario en las empresas y solo el 10 % de los hijos van a la empresas en la tarde o los sábados.

La propiedad y la administración de las empresas recae en la misma persona, quien decide: donde y cuanto invertir, que hace con las utilidades que tiene, y soluciona diariamente lo que se le va presentando.

El 90% de dichas empresas se originan a partir de la necesidad de sus emprendedores de emplearse, ya sea por haber sido despedido de sus empresas y/o por haberse jubilado, el 20% tienen estudios de primaria, el 74% de secundaria o bachillerato y el 6% realizó estudio técnico o una carrera universitaria.

El 90 % de las empresas están localizadas en la parte delantera de la casa, donde acondicionan un área (Figura #1) para la colocación de los sistemas de filtros, lavado, llenado de botellones y almacenamiento; en la parte de atrás se encuentran la cisterna o contenedores de 10,000 litros. Los operarios son los encargados del lavado, llenado y entrega de los botellones.

Figura 1



Fuente: Tomada en las instalaciones de la empresa, julio del 2013.

El propietario supervisa a los trabajadores, verifica que los ingredientes que se requieren para el proceso de purificación se apliquen adecuadamente, realiza las compras de materias primas

requeridas y cobra la entrega del producto a los repartidores o al público que llega a llenar o adquirir un botellón de agua

Las encuestas señalaron que el 98% de las empresas fueron creadas sin un plan estratégico; el 98% de los propietarios-directores no cuentan con una profesionalización en el ramo de la administración; el 100% de los propietarios no cuentan con un plan de sucesión. El 98% de las empresas llevan una administración de manera empírica y solo se contrata un profesional (Contador Público) para el pago de los impuestos. Los aspectos técnicos (instalación de la planta) de las empresas se realizaron por técnicos de las empresas vendedoras de la maquinaria y equipo o por un técnico contratado para dicho fin. El mantenimiento lo hacen los propietarios y en caso de un problema mayor se buscan técnicos de la zona. No cuentan con un sistema de costos y el precio lo determina en función del precio de la competencia. La contratación de personal lo hace directamente el empresario y no cuenta con manuales para el desarrollo de las actividades, los trabajadores son multifuncionales y no cuentan con planes de incentivos. El marketing lo hacen a través de automóviles y triciclos con sonido. El 60% no cuentan con marca registrada, etiquetas e información comercial en sus envases.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A partir de los datos obtenidos en la investigación podemos catalogar al sector industrial de agua purificada del estado de Tabasco como altamente vulnerable ante la dinámica de los cambios que se dan en los mercados globales, esta vulnerabilidad está sustentada en problemas estructurales de las empresas, que nacieron del empirismo. Muchos de los principios recomendados por Taylor en 1911 en su libro: "Principios de la Administración Científica" y Fayol en su libro Administración Industrial y General de 1916, aún no se aplican en las empresas estudiadas, y lo que señalaba Fayol en ese momento, hoy sigue prevaleciendo: "Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías...".

Las empresas estudiadas realizan todas las operaciones señaladas por Fayol: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y administrativas, solo que no están sistematizadas y enfrentan una serie de situaciones que no les permiten ser competitivas.

Entre las operaciones técnicas se pudo observar que carecen de estudios de tiempos y movimientos (Taylor), de controles de calidad del producto, tanto en el lavado como en el llenado de garrafones. En cuanto a su comercialización el 90% de las empresas no cuentan con etiqueta, información

comercial, código de barras, marca registrada; Se carece de equipo de protección a los trabajadores y de medidas de seguridad en las empresas; no cuentan con sistemas de costos, ni sistemas contables que le muestren los comportamientos de las ventas, los ingresos, los gastos y sus utilidades.

La administración de las empresas estudiadas se realiza de manera empírica, lo que significa que la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control en la empresa son realizados por el propietario, sin contar con un conocimiento técnico de cómo realizar cada una de las funciones a pesar de ello se realizan. Si consideramos que las operaciones administrativas, se inicia con Prever, de acuerdo a Fayol (2000, p.133), la cual consiste en: "escrutar el futuro y articular el programa de acción", entonces, la planeación sería la propuesta para el inicio de la profesionalización de los emprendedores y las empresas de agua purificada, las cuales desde su nacimiento han carecido de una planeación estratégica, lo que no les permita poder conocer los efectos de las decisiones actuales de sus dueños o propietarios, como lo señala Steiner, ni tampoco cuentan con el establecimiento de metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr estas metas, y el desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscado. Luthe (2008, p. 31) dice: "Si en la globalización la empresa familiar no utiliza un sistema formal de planeación integral: persona, familia y empresa, es prácticamente imposible que crezca, sea competitiva y permanezca en el futuro". Podemos señalar que el crecimiento del número de empresas en el sector de agua purificada del estado de Tabasco ha sido resultado del crecimiento de la demanda en el mercado local y de la capacidad de emprendimiento de los empresarios locales pero su existencia en el mercado no está garantizada sino profesionalizan las actividades que permitan que la empresa crezca y se desarrolle, por lo que se propone una planificación estratégica para empresas familiares,

Otro de los aspectos encontrados es que las empresas estudiadas señalan que no existe un plan de sucesión, lo que pone en peligro la estabilidad de la empresa en caso de que el propietario se tenga que separar en forma inesperada, López et, al. (2009, p122) establecen: "... la falta de un plan de sucesión puede motivar la separación de un familiar o rama familiar de la empresa, originar la pérdida de los valores de la empresa, la salida de ejecutivos valiosos, y generar incertidumbre con respecto la continuidad de la empresa familiar, entre los empleados, proveedores y clientes".

Ward (1988) señala que se requiere la planeación estratégica, tanto del negocio como de la familia, con la finalidad de ayudar a fortalecer la empresa familiar y prolongar su duración, pero muchas veces –dice el autor- se enfrenta a la indecisión del propietario por miedo, ya que tiene que revelar

información confidencial, dejar al descubierto las prácticas de comunicación ineficientes de la gestión y volver a sacar a la superficie errores del pasado y asuntos familiares del presente.

Con la finalidad de buscar la permanencia de las empresas estudiadas se propone un proceso para el establecimiento de su planeación estratégica, basado en el esquema que propone Ward, el cual consiste en los siguientes aspectos:

Paso 1: Integración de la familia.

La familia debe concientizarse del doble rol que jugara como miembro de la empresa y como miembro de la familia, por lo que deben estar unidos para poder enfrentar las vicisitudes que encuentren en el camino. Su integración como familia es la base que sustenta el desarrollo de la empresa. Esta integración debe sustentarse en valores como: la confianza, la constancia, la cooperación y el amor.

Paso 2: Integración de la familia a la empresa.

El padre de familia debe comprometerse a permitir la participación de la familia en forma permanente en la empresa, transparentar las operaciones y oír a todos y cada uno de los miembros de la familia para la mejor toma de decisiones. Cada uno de los miembros de la familia debe establecer en qué consistirá su participación en la empresa y cuál es su grado de compromiso en cuanto a las actividades que va a desarrollar. Entender que toda empresa requiere de sacrificio y de una reinversión permanente en los primeros años, por lo que tendrán que ocupar la mayor parte de las utilidades en la empresa para reinvertirlas. Generar una cultura de la participación individual y familiar en la empresa.

Paso 3: Determinación de la posición de la empresa en el mercado.

Identificar en qué situación se encuentra la empresa dentro del mercado, es decir cuáles son sus fortaleza y debilidades. Quienes son sus competidores más fuertes, cuáles son las estrategias que están utilizando, qué han hecho para estar en el lugar en el que se encuentran, cuántos nuevos clientes han obtenido y que piensan éstos del producto.

Paso 4: Identificación de áreas de oportunidades.

Identificar cuáles son sus oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Qué nicho de mercado puede conquistar, Qué cambio puede hacerle al producto para alcanzar nuevos clientes, Qué nuevos

competidores pueden llegar al mercado, qué nuevos productos o nuevas presentaciones pueden introducirse al mercado. Hacia donde podrá encaminarse la empresa.

Paso 5: Establecimiento de los objetivos personales y familiares.

Cada uno de los miembros de la familia debe establecer sus objetivos personales y en conjunto debe establecer los objetivos de la familia. Uno de los objetivos personales deberá enlazarse con un objetivo de la empresa. Esta conjugación permitirá la integración de la empresa con cada uno de los individuos de la familia, lo que fortalecerá tanto a la familia como a la empresa

Paso 6: Identificación y Selección de una estrategia de negocios.

A partir de las ventajas competitivas de la empresa se deberá identificar y establecer una estrategia de negocios que le permita alcanzar las metas establecidas, es decir, deberá generar una guía que le permita fortalecerse y mejorar su desempeño día a día y al mismo tiempo reducir sus riesgos. Dicha estrategia debe ser capaz de motivar, informar y estimular el cambio de cada uno de los miembros de la familia y de los colaboradores de la empresa. La estrategia debe llevar a la empresa a ser popular y única en su región.

Paso 7: Identificación y evaluación de los intereses y habilidades de los miembros de la familia. Cada uno de los miembros deber señalar sus interés y evaluar las habilidades con que cuenta. Mantener una capacitación constante de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de la empresa. A partir de las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros se ira perfilando al sucesor natural de la dirección, por lo que se deberá desarrollar un plan de sucesión y establecer los formatos de elección del sucesor, donde todos los miembros deberán estar de acuerdo.

Es importante señalar que la cultura de negocios de los empresarios entrevistados se caracterizan por buscar benéficos económicos en el corto plazo y al mismo tiempo no están acostumbrados a dar cuenta de sus ingresos a sus familias, por lo que consideramos que para la aceptación de que cada uno de ellos elabore una planeación estratégica que incluya a la familia, se requiere del convencimiento de cada uno de los propietarios, por lo que será importante generar primeramente un plan para dicho convencimiento. Al mismo tiempo es importante la profesionalización de las empresas locales que les permita sobrevivir ante los embates de la globalización económica que se desarrolla en la economía mundial.

REFERENCIAS.

- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill. México.
- Calvillo A. (2010) México, primer lugar en consumo de agua embotellada; la demanda crece 40%. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2010/05/18/sociedad/041n1soc>. 10.08.2012. México
- Candela (2012). Muy arraigado el consumo de agua embotellada entre los mexicanos. [Artículo noticioso] Recuperado de <http://www.candela-apatzingan.com/504-muy-arraigado-el-consumo-de-agua-embotellada-entre-los-mexicanos.html>. 10.08.2012., México.
- Cea D' Ancona M. (2001). Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Coriat Benjamín (2000) El Taller y El robot Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. Siglo XXI Editores. México.
- Drucker Peter F (1992) La gerencia de empresas. Editorial HERMES. México.
- Drucker Peter F (1999) Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Editorial Sudamericana. Argentina.
- Fayol Henry (2000) Administración Industrial y General (1916). Editorial Herrero Hermanos, Sucs, S.A. México.
- Gersik, K., Davis J.A., Mc Collom, H., Marion-Lansberg, I. (1997) Empresas familiares generación a generación. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Longenecker, et al. (1994) Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis. Cincinnati, Ohio, USA. South Western Publishing Co.
- Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (2010) Censo Económico 2009. México.
- López G.M.F., Avalos del Moral J.L., Cabrera A. F., y Villaseñor A. S (2009) Gobierno Corporativo en la empresa familiar. Editorial LID. México.
- Muller de la L. E., Luthe G. R., Mora O., Sarjanovich R.J., y Sashida R.F. (2008) Empresas Efectivas, Familias Efectivas. Editorial Trillas. México.
- Secretaría de Economía (1996) Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana. México. D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Steiner George A (1988) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Lo que Todo Director Debe Saber. UNA GUÍA PASO A PASO. CECSA. México.

Taylor, F.W. (2000) Principios de la Administración Científica (1911). Editorial Herrero Hermanos, Sucs, S.A. México.

Ward J.L. (1988) El papel fundamental de la planeación estratégica en las empresas familiares. En Familia Empresaria: Desarrollo de la Continuidad. Selección de los artículos del Family Business Review 1988-2000. Editado por ESADE, Fundación NEXIA Y FAMILY FIRM INSTITUTE.