

Los controles en la familia, el gobierno, las empresas y su importancia en el orden Social

Por: Joaquín Perea Quezada

Introducción

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y es definido por el diccionario de la Lengua Española como comprobación, inspección, fiscalización o intervención, haciendo referencia al dominio, mando y preponderancia o a la regulación sobre un sistema establecido.

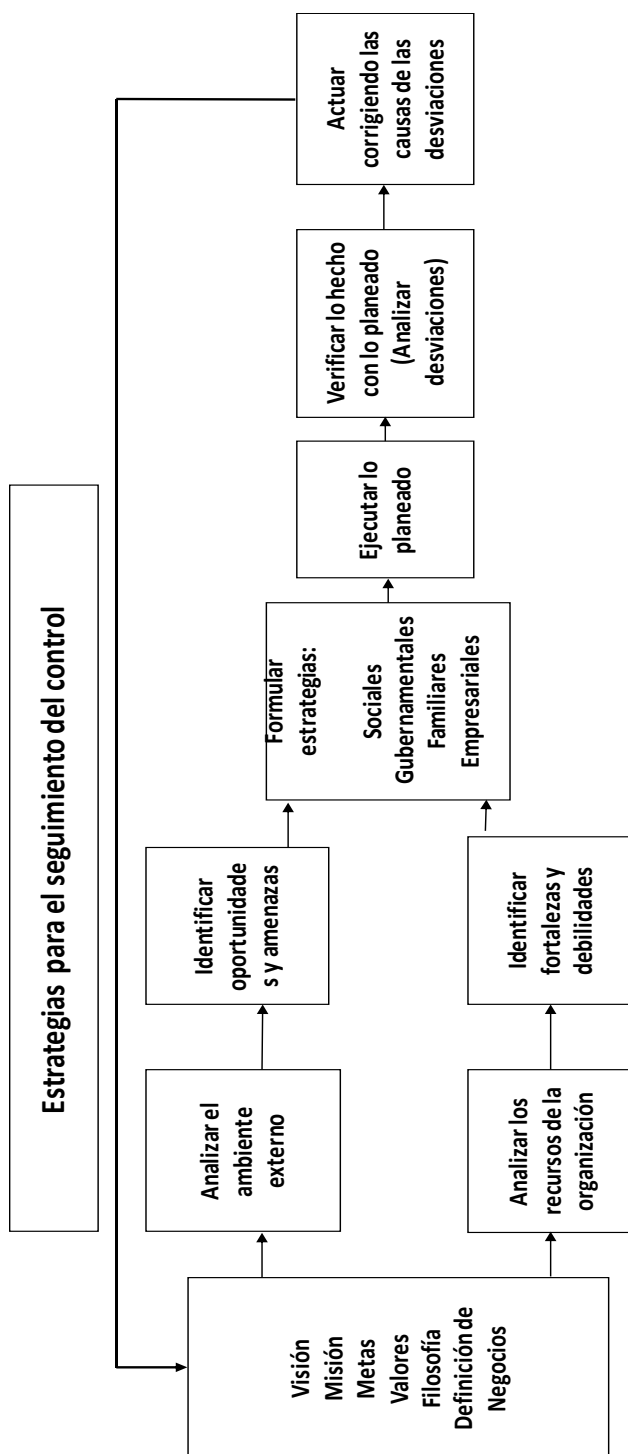
Para que se apliquen controles en los individuos como en las instituciones y la sociedad, es necesario establecer planes de acción que normen la conducta y las acciones hacia fines predeterminados, donde los controles tendrán sentido y forma de seguimiento. La ausencia de planes, normas, leyes, valores y filosofía para una sociedad o una familia llevará a sus habitantes a actuar sin rumbo y sin sentido de pertenencia.

Como antecedente es necesario establecer una visión que refleje las ilusiones de los involucrados hacia mayores niveles de bienestar. Un objetivo de logro que haga posible medir resultados conforme se avanza hacia la meta. Valores que comprometan a la sociedad en la búsqueda del bienestar social, empresarial, gubernamental y familiar. Una filosofía que fortalezca la unidad de la sociedad en sus valores morales más altos y bienestar, paz y armonía para sus integrantes. Las desviaciones alrededor de los planes serán medidas y valoradas a través de los controles, realizando una tarea de seguimiento en la corrección de los planes y la ejecución de los mismos, buscando evitar los errores y mejorar los aciertos.

Robbins y Coulter establecen como partes del proceso administrativo la **planeación** que comprende: la Visión, misión, objetivos (metas), Valores, Filosofía, definición de negocios, análisis del ambiente externo e interno, estrategias (familiares, sociales, empresariales y gubernamentales) y presupuestos. La **ejecución** comprende la administración de recursos materiales y humanos y permitirá realizar lo planeado. La siguiente etapa permitirá **verificar** si lo realizado se ejecutó de acuerdo a los planes establecidos y los presupuestos asignados. Finalmente, y con los resultados obtenidos, será necesario **Actuar** sobre las desviaciones para ajustar las estrategias y procedimientos que permitan retomar el rumbo hacia la visión como fin último del proceso.

En virtud de que como seres humanos jamás estaremos de acuerdo en que lo que hacemos sea definitivo e inmejorable, siempre estaremos frente a un proceso de innovación y transformación permanente, donde lo hecho se puede mejorar, y como ciudadanos siempre podremos evolucionar a mejores formas de vida (véase figura No. 1).

Figura No. 1



Fuente: Elaboración propia con información de Robbins S.P. y Coulter M. (2000, p.239)

El presente trabajo tiene como objetivo destacar la tolerancia en el seguimiento permanente y continuo de controles en los procesos que garantizan la unidad y armonía en el hogar, el éxito progresivo y duradero de las empresas y el respeto a las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la sociedad, producto de gobiernos confiables y comprometidos con la construcción de una sociedad fortalecida con sueños y acciones que garanticen un mejor futuro para la humanidad.

Planeación

La planeación como parte del proceso administrativo según H. Fayol era definida como el intento de evaluar (prever) el futuro, los resultados que se esperaban y la forma de cómo se pretendía lograrlos. El proceso implicaba establecer la secuencia de operaciones y el tiempo necesario para su realización¹.

La presencia de cambios tecnológicos y la evolución de los gustos y preferencias de los consumidores en favor de productos más amigables con sus necesidades, ha creado un entorno permanentemente cambiante, que exige a las empresas realizar una planeación estratégica que se adapte a cualquier cambio en las reglas del juego del mercado, que les permita minimizar el riesgo de perder sus ventajas competitivas y mantenga vigente su presencia en la mente de los consumidores. La CEPAL define a la planeación estratégica como una herramienta de gestión en apoyo a la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen².

Los cambios en las empresas como parte determinante del esquema circular³ que implica la relación productores consumidores, ha transformado el comportamiento de los trabajadores, la familia, las escuelas, el gobierno, las leyes, la cultura y los estratos de la sociedad al ritmo que se mueven las instituciones, creando una relación ingreso producción consumo que tiene como objetivo desechar cualquier conducta al margen del utilitarismo y de la vanidad, a cambio de un estilo de vida creado por nuevos productos que arrastran a

¹ Nadín H. y Castillo L. Administración I. 5ª Edición 1998, SEC, Veracruz. México.

² Armijo M. (2009), Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, (Versión preliminar), Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.

³ Thomas Sowell, Say's Law: An Historical Analysis, op. cit., p. 18.)

los consumidores a estatus aparentes en la sociedad, determinados por los productos que poseen.

La Planificación Estratégica Según Robbins S.P. y Coulter M: (2000, p.239)⁴ comprende: la Visión, misión, objetivos (metas), Valores, Filosofía, definición de negocios, análisis del ambiente externo e interno, estrategias (familiares, sociales, empresariales y gubernamentales) y presupuestos.

Visión

La visión es definida como sueños en acción. El tipo de persona que esperamos ser o el tipo de sociedad que esperamos tener se pueden considerar como esperanzas realizables en el futuro, si nos proponemos hoy iniciar el camino para alcanzar esa meta. Hay quienes soñamos, mas no lo hacemos, y quienes hacemos y no soñamos. Cuando soñamos y trabajamos para conseguirlo estaremos construyendo una visión de futuro.

La visión construida con una imagen positiva del futuro puede ser aplicable para las personas, las empresas públicas o privadas, los gobiernos y la sociedad. La lucha por conseguir un sueño puede llevarnos toda la vida y será la razón que nos impulse a ser mejores cada día.

Las condiciones a cumplir según Joel Barker para construir una visión serán las siguientes⁵:

1. Deberá ser diseñada por un líder
2. Compartida y soportada por la comunidad
3. Amplia y detallada (como cuándo y por qué)
4. Positiva y alentadora.

La visión deberá ser diseñada por la persona que está al frente de la organización. El líder conoce la forma y los resultados que espera lograr. Posee la capacidad para compartir sus ideales con detalle, y es quien puede contagiar a sus colaboradores, al grado de compartir sus ilusiones y disfrutar sus logros. Coca Cola se ha propuesto como visión: “Refrescar el mundo: en cuerpo, mente y espíritu. Inspirar momentos de optimismo gracias a nuestras marcas y nuestras acciones. Crear valor y marcar la diferencia en todo lo que hacemos”

⁴ ROBBINS, S. P. Y COULTER, M. (2000), *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

⁵ Joel Barker, *Visión del Futuro*.

Como seres humanos inseguros de lo que pueda ocurrir en el futuro nos pasamos la mayor parte de nuestra vida construyendo realidades virtuales y asegurando con tecnología y formación de las habilidades individuales, la sobrevivencia de la raza humana.

La ausencia de propuestas para el futuro puede conducir a un crecimiento lento o negativo de la población bajo condiciones miserables de vida como ocurrió en la mayor parte de la historia en la nueva era, sin embargo, los retos y nuevas propuestas para todas las sociedades en el mundo han acelerado la producción de satisfactores y como consecuencia el crecimiento de la población.

Los 500 millones de habitantes que poblaban el planeta en el año 600 D.C., para poder duplicarse tuvieron que esperar mil 200 años, (mil millones de habitantes para el año 1800). Ciento treinta años después, lograron duplicar la población a dos mil millones de habitantes (año 1930). Para pasar de 2 mil a 4 mil millones de habitantes solo se necesitaron 46 años (1976) y según estimaciones de las Naciones Unidas en 49 años más (para el año 2025) contaremos con 8 mil 500 millones de habitantes en el planeta.

La Organización de las Naciones Unidas como órgano rector del Mundo Capitalista, propone como uno de sus mandatos fundamentales en su visión, la promoción de un mejor nivel de vida, empleo para todos y condiciones propicias para el adelanto económico y social y el desarrollo⁶.

El Gobierno Mexicano se propone como visión garantizar un desarrollo nacional integral y sustentable, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático, que fomente del crecimiento económico y el empleo, mejore la equidad social y el bienestar de las familias mexicanas⁷

Institución al servicio del Gobierno Mexicano y de la Nación como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se propone como visión ser una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida.

Es evidente el fin presentado por las instituciones que dirigen las naciones en el mundo, y en los diferentes países, caracterizadas por una visión en favor de mejores niveles de vida, empleo para todos, crecimiento económico y desarrollo social.

⁶ Fuente: Visión General de las Naciones Unidas. <http://www.un.org/es/development/other/overview.shtml>

⁷ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465

La forma de lograr mejores niveles de bienestar puede ser diferente para cada una de los partidos políticos, dependiendo de su enfoque y posición socio económica si son de izquierda, centro o de derecha. Los partidos de izquierda propondrán alcanzar la visión con modelos de corte social con justicia y equidad económica⁸. Los partidos de derecha buscarán modelos de competencia que permitan fortalecer las instituciones e incrementar el bienestar de la población de acuerdo a sus capacidades⁹. Los partidos del centro buscarán un modelo de gobierno con altos niveles de recaudación fiscal que les permitan ofrecer mayor justicia social, incrementar la participación del estado en las empresas privadas para regular la competencia e intervenir en los precios de la canasta básica en favor de los que menos tienen¹⁰.

La visión de la familia como tarea fundamental y que deberá luchar para mantener la identidad de grupo primario será cumplir con los siguientes principios¹¹:

1. Proveer satisfacción de las necesidades biológicas de subsistencia, vinculadas con la reproducción de la familia como una necesidad propia de hombres y mujeres.
2. Constituir la base emocional de las relaciones afectivas interpersonales, determinadas principalmente por la seguridad que se ofrece a los menores en todo el proceso de su formación con amor y confianza hacia sus padres incluida su identidad sexual además de la seguridad económica que ofrece la familia.
3. Facilitar el desarrollo de la identidad familiar, donde los nuevos integrantes son bien aceptados por el grupo primario, reconocidos e integrados a la sociedad con todas

⁸ El PRD como partido de izquierda impulsa la iniciativa popular, el plebiscito, el referéndum y la revocación de mandato como mecanismos de participación ciudadana en todos los órdenes de gobierno. Reafirmando que el pueblo tiene el derecho inalienable y soberano a establecer el gobierno que más le convenga, alterarlo, modificarlo o abolirlo totalmente cuando así lo requiera. <http://prd2010.blogspot.mx/2010/08/vision-del-prd.html>

⁹ El Partido Acción Nacional se propone reafirmar la democracia como sistema de vida, construye gobiernos donde la justicia, la honestidad y la transparencia son valores cotidianos e imprescindibles y donde los gobernantes y funcionarios laboran con los ciudadanos en favor del bien común. Trabaja por fortalecer y construir instituciones y políticas públicas que permitan la inclusión social, con una base solidaria y subsidiaria. Promueve acciones que faciliten un entorno legal, social e institucional y que permitan a los ciudadanos progresar desde la libertad y el justo acceso a oportunidades. http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/DEPPP/DEPPP-Transparencia/DEPPP-XLII/estaticos/PAN/Comision_Evaluacion_Mejora.pdf

¹⁰ El PRI se propone buscar mejorar la calidad de vida de los militantes, simpatizantes y sociedad en general, siempre comprometidos con los valores del Partido Revolucionario Institucional, para con ello tener el poder político y seguir impulsando los preceptos constitucionales y la unidad nacionalista. <http://prieccch.blogspot.mx/2009/09/mision-vision.html>

¹¹ Vania Karina Jiménez Hernández. La Crisis en la Percepción de la Familia, Un enfoque de Género. P. 721-725, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/6/2834/30.pdf>

las ventajas que ofrece el respaldo de una familia plenamente integrada en el proceso social, político, económico y cultural de la sociedad a la que pertenece.

4. Iniciar el entrenamiento de roles sociales para integrar a los nuevos miembros en la formación de valores como el respeto de los derechos de los demás integrantes del grupo familiar y la sociedad, apoyo en todas las tareas a cargo de la familia, reconocer y asumir la igualdad de derechos y obligaciones, recibir educación que le permita facilitar su integración a los roles de la sociedad y de la familia necesarios para participar como miembro activo en la satisfacción de las necesidades propias, de la familia y de la sociedad.
5. Propiciar la transmisión de valores aceptados y promovidos por la sociedad y sus instituciones que garantizarán el respeto a la persona y a las leyes otorgando seguridad y confianza a los ciudadanos y fortalecimiento a la integridad familiar.

Misión

La misión, para las empresas, comprenderá la labor a realizar para que accionistas, trabajadores, clientes, comunidad, proveedores, gobierno, directivos, empleados y colaboradores se sumen y hagan posible el logro de la visión. Los puntos a definir serán los siguientes:¹²:

- Los clientes de la organización
- Productos o servicios que se venden
- Mercado o región geográfica donde se compete
- Tecnología con que cuenta la organización y la tecnología de vanguardia
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la organización
- Filosofía que comprende los ideales, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización
- Concepto propio sobre la principal ventaja competitiva y cuáles son sus capacidades centrales
- Preocupación por la imagen pública en el ámbito de la ecología y las inquietudes sociales

¹² Robbins S. & Coulter D., Administración 8ª. Edición.

- Interés en los empleados como activos valiosos de la organización

La empresa Coca Cola cuenta con una estructura que le ayuda a centrándose en las siguientes áreas para cumplir la misión:

- Personas: somos un lugar estupendo donde trabajar y estimulamos a nuestros empleados a dar cada día lo mejor de si mismos
- Planeta: Somos un ciudadano global responsable que marca la diferencia.
- Socios: Cultivamos una red ganadora de socios y forjamos una lealtad mutua
- Portafolio: Ofrecemos al mundo un variado portafolio de marcas de bebidas que prevén y satisfacen los deseos y necesidades de la gente.
- Beneficios: Elevamos al máximo los rendimientos para los accionistas al tiempo que tenemos presentes nuestras responsabilidades generales.

De la misma forma que las empresas deben contar con una misión para lograr sus sueños, las instituciones de gobierno, si quieren moverse en favor de mejores niveles de bienestar de sus habitantes, deberán considerar en sus planes de gobierno una visión y una misión.

La Misión que se propone el Gobierno Mexicano consiste en impulsar el desarrollo político, democrático y social para garantizar la tranquilidad de la población en un ambiente de seguridad y paz social.

La Presidencia de la República espera brindar atención a los ciudadanos que, al amparo de sus derechos constitucionales de petición, audiencia y manifestación; solicitan ser atendidos por el Presidente de la República en sus planteamientos, y ofrecerles apoyo en la búsqueda de soluciones que respondan a sus necesidades¹³.

La misión de las instituciones públicas será Atender y optimizar de manera directa y permanente, las diversas actividades de coordinación, análisis, seguimiento y control de las acciones de gobierno, así como todo lo relativo a las prioridades del Plan de Desarrollo y los programas del Gobierno, contribuyendo a que sean más eficientes las funciones del Titular del Poder Ejecutivo Federal¹⁴.

¹³ Presidencia de la República. <http://fox.presidencia.gob.mx/servicio/?contenido=19388>

¹⁴ Oficina de Programa de Gobierno del Estado de Veracruz. <http://veracruz-programa.gob.mx/mision-y-vision/>

La misión Proméxico será promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios.¹⁵

Parte de los errores en el planteamiento de una visión y misión es construirla en el escritorio y presentarla como membrete en los documentos oficiales sin darla a conocer a los ciudadanos y lograr que se apropien de ella para que colaboren en conjunto en favor de mejores niveles de bienestar. Tal es el caso del Plan Nacional de Desarrollo con carácter de sexenal que se realiza como requisito para dar formalidad y sentido a las instituciones del Estado.

El mismo error ocurre en las empresas grandes, medianas y pequeñas donde aparece la misión y visión en los muros más altos de las oficinas y áreas de trabajo. El único contacto de los trabajadores con el contenido de la misión y la visión es su definición, que deberán memorizar por si alguien les pregunta sobre su contenido cuando hay auditorías. La capacidad de contribuir en el sentido correcto es mínima si se desconoce el camino trazado por el líder y menos aún si no comparte sus intenciones.

En México, se cuenta con 5 millones 144 mil 056 empresas registradas en INEGI al año 2010, dedicadas a la industria, comercio y servicios, de las que el 94.8% (4 millones 877 mil 070) contaban con 10 trabajadores o menos, 214 mil 956 (4.18%) empresas pequeñas con 50 trabajadores o menos y solo el 1.02% (52 mil 030) con más de 50 trabajadores. El número de trabajadores contratados, el ingreso generado y los salarios pagados dificultan a las micro y pequeñas empresas aplicar recursos a la planeación y en el mejor de los casos se ocuparán sólo de sobrevivir, con escasas posibilidades de crecimiento.

Las regiones que han logrado mejores niveles de desarrollo se encuentran en municipios que en conjunto no representan más del 10% donde se concentra el 80% de la actividad económica.

El ingreso que reciben las familias en salarios mínimos se incrementa de acuerdo al tamaño de las empresas. Las organizaciones con 2 trabajadores o menos pagan el equivalente al 20% de un salario mínimo, las organizaciones con 16 trabajadores o más y menos de 50

¹⁵ Misión de Proméxico. <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>

pagan entre 1.4 y 2.5 salarios mínimos, y las organizaciones con 1000 trabajadores o más pagan 13.5 veces el salario mínimo.¹⁶

La misión de la familia va más allá de la aportación de dinero al hogar, al asumir funciones que les permitan vivir en plenitud el matrimonio, con amor a la vida, a la verdadera libertad y al respeto mutuo¹⁷.

La familia deberá funcionar alrededor de dos temas:

A. El designio del creador sobre el matrimonio y la familia.

El llamado fundamental de todo ser humano, libre de elegir es el amor en su totalidad unificada, a través del alma que se expresa por medio de su cuerpo. El cuerpo es parte constitutiva de la persona, y a través de él se manifiesta. La sexualidad no es algo puramente biológico, sino que afecta a lo más íntimo de la persona humana, a su cuerpo y a su espíritu. El único "lugar" donde se hace posible la donación total de un hombre a una mujer es el matrimonio, elección consciente y libre con la que ambos aceptan la comunicación íntima de vida en el amor y la unión con la familia.

B. Las tareas o cometidos generales de la familia.

El cometido fundamental de la familia es custodiar, revelar y comunicar el amor del creador por la humanidad. Su misión y vocación consiste, según Juan Pablo II¹⁸:

1. vivir, crecer, perfeccionarse como esposos, padres e hijos para Formar una comunidad de personas.
2. perfeccionarse para servir a la vida "mediante la cooperación libre y responsable de la transmisión del don de la vida humana" y educar a los hijos hasta la madurez.
3. Proyectar a la sociedad la experiencia de comunión, fuerza y cohesión vivida dentro de la familia, como el motor del desarrollo de la misma.

Es necesaria la unión íntima, en cuanto donación mutua de dos personas, lo mismo que el bien de los hijos, exigen la plena fidelidad de los cónyuges y reclaman su indisoluble unidad" para sumar sus capacidades, apuntalar sus limitaciones y a armonizar sus esfuerzos¹⁹.

¹⁶ P.49, 197, Saavedra G. M.(2014), Coordinadora, Hacia la Determinación de la Competitividad de la Pyme Latinoamericana, Publicaciones Empresariales, UNAM FCA Publishing, México.

¹⁷ Cabrera A. Folleto EVC No. 626, La Verdad Católica. El Sentido y la Misión de la Familia.

¹⁸ Juan Pablo II en la Familiaris Consortio: *Familia "Sé" lo que eres*.

¹⁹ Gaudium et Spes no. 48:

Objetivos²⁰

los objetivos generales para las empresas privadas, que establecen la naturaleza de la organización y la dirección que habrán de tomar los negocios, pasarán por objetivos específicos que definen las tareas a cumplir por las áreas que componen la organización. Los objetivos generales son los llamados estratégicos (Quinn, 1993)²¹, que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad.

Para su formulación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sean factibles de lograrse
- Que sean estimulantes de la actividad de la organización
- Que sean conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Que sean flexibles
- Que sean generados a través de procesos participativos
- Que sean obligatorios
- Que estén relacionados con la misión y visión establecidas
- Deberán ser redactados con verbos en infinito que den una sensación de logro

El objetivo de las empresas privadas es obtener ganancias que les permitan sobrevivir en el mercado. Las empresas que carecen de ganancias y que sobreviven consumiendo progresivamente parte de sus activos, desaparecerán finalmente.

Las empresas públicas pueden vivir del presupuesto de egresos de los Gobiernos Federal, Estatal o Municipal, con actividades sin fines de lucro y con el único fin de gastar los recursos de los contribuyentes en la generación de servicios gratuitos y obra pública en beneficio de la comunidad.

Los objetivos de Proméxico es Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa realicen las dependencias y entidades de la administración pública federal.

Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo son:

²⁰ Para Quinn (1993), metas u objetivos se utilizan de forma indiferentemente.

²¹ Quinn, James Brian. Estrategias para el cambio. En: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. p. 5

- Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática
- Garantizar la Seguridad Nacional.
- Mejorar las condiciones de seguridad pública
- Garantizar un Sistema de Justicia Penal eficaz, expedito, imparcial y transparente.
- Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos y la erradicación de la discriminación.
- Salvaguardar a la población, a sus bienes y a su entorno ante un desastre de origen natural o humano.

Los municipios deberán Planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de su desarrollo integral, mismos que serán compatibles con los Planes Estatal y Nacional de Desarrollo²²;

- Ejercer y prestar las funciones y servicios públicos de su competencia
- Administrar los recursos económicos de que dispongan y los de sus respectivas administraciones públicas paramunicipales con eficiencia, eficacia y honradez, para satisfacer los objetivos a que estén destinados;
- Participar en la prestación del servicio público de educación en los términos del artículo 3o. Constitucional, impulsar el bienestar y la seguridad de los habitantes del Municipio y vigilar el respeto a la propiedad, la moral y el orden público

El objetivo de la familia es transmitir sus propios valores, permitir el desarrollo de sus miembros. protegerse del medio que la rodea, filtrar información proveniente del exterior y fortalecer su identidad como célula activa de la sociedad . La familia debe tener aptitud para el cambio, como organización vital en el desarrollo del individuo y como parte fundamental en la formación de recursos humanos al servicio de las instituciones que forman parte de la sociedad.

²²ley de gobierno y administración municipal del Estado de sonora

<http://www.moctezuma.gob.mx/transparencia/LEY%20DE%20GOBIERNO%20Y%20PARTICIPACION%20CIUDADANA%20ART.14.-%20I.pdf>

La Organización de Estados Americanos considera que los participantes de la familia deben estar preparados para:²³

- Conducirse como núcleo principal en la promoción y protección integral de los derechos de las niñas y de los niños.
- Conocer la organización del Derecho de Familia en el aspecto jurídico, social y cultural;
- Comprender la familia en la postmodernidad a través de variables que permitan analizar cómo se origina, organiza y desarrolla, actualmente.
- Identificar la demanda subyacente en un conflicto de familia, y, elaborar estrategias adecuadas para la solución de esa problemática.
- Desarrollar capacidades que permitan brindar una atención preferente de la niña y el niño ante los conflictos familiares.
- Abordar los conflictos de la dinámica familiar, en particular cuando hay niños involucrados.
- Diseñar programas y servicios integrales de atención eficaz a la niña y al niño en su familia, en el ámbito público o privado.

Para Garduño y Cervantes (1995)²⁴ las prácticas de crianza dentro del ámbito familiar son las que se distinguen como las formas de interacción y comunicación que se manifiestan entre los padres e hijos que promueven la adquisición de actitudes, valores, normas morales, aspectos de la personalidad y hábitos, que en conjunto conforman la educación del individuo. Los autores destacan 5 tareas a desarrollar por los padres: *comunicación* con los integrantes de la familia, *motivación* al esfuerzo y superación, *atribuciones* al éxito o fracaso vinculadas con la autoestima, *expectativas* y *valores* en la educación como puerta a la liberación, y el *tiempo, cuidado y dedicación* de los padres a la educación de los hijos.

²³ Ramos E. (2003), Los Derechos Familiares “Los Horizontes de la niña y el niño en la Nueva Geografía Familiar”, Instituto Interamericano del Niño. http://www.iin.oea.org/cursos_a_distancia/curso-projur2003/objetivos.htm

²⁴ Garduño, E. y Cervantes, D. (1995). Prácticas de crianza en familias participantes en un proyecto de desarrollo comunitario en el estado de Puebla. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, xxv (6).

La familia en el ámbito privado no pasa de ser un grupo humano carente de relevancia, sin embargo, como grupo de intereses supraindividuales²⁵, se defiende como una comunidad original, indispensable y necesaria en el contexto de personalización, maduración y socialización del individuo, y sobre cuya estructura se cimenta todo el complejo entramado de la sociedad y del Estado. La familia se convierte en una institución que el Estado debe regular en función de su cometido básico (procreativo, educativo y socializador) y de la protección de los valores derivados de ese cometido.

Valores²⁶

Nuestra conducta depende de los valores y de nuestra voluntad. Nuestro sentido del deber depende de los valores y la forma de realizar el bien. Los valores morales surgen en el individuo por el influjo en el seno de la familia.

Los actos humanos se ejecutan con conocimiento y libre voluntad, regidos por los valores morales que impulsarán al hombre a integrarse plenamente a la sociedad, cumpliendo con sus leyes y normas, o vivir al margen, atendiendo por él mismo sus necesidades.

La obligación es un hecho innegable anudado a nuestro ser social y una necesidad de vida social, sin embargo, el ser no es dotado con inteligencia solo para aceptar obligaciones.

La **inteligencia** es inherente al hombre de invención al servicio de la sociedad que le permite cuestionar y dudar de sus obligaciones, sus deberes y en sentido general de la vida. La facultad de la inteligencia se convierte en protectora de los hábitos e instintos sociales. La capacidad de la inteligencia de transformar el entorno solo se encuentra

²⁵ Moliner N. R. (), La Familia como Espacio de Socialización de la Infancia. P.62,64 ■

<http://www.uam.mx/cdi/derinfancia/4moliner.pdf>

²⁶ VALORES son las creencias del individuo o grupo social acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Pueden derivarse del conocimiento, de consideraciones estéticas o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización, y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. Muchas veces permanecen implícitos y la persona no tiene claras sus prioridades valorativas. (Moreno U. P.H. (2010), importancia de los valores para el ejercicio ético de la profesión, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Demet_Polo/importanciavalores.pdf.

limitada por el temor del hombre a la naturaleza a la que el mismo pertenece con la única arma a su alcance que es la religión.

Si existen valores morales a priori, nuestra conducta está ligada a ellos y depende de ellos y de nuestra voluntad, nuestro sentido del deber, depende de la realización o de la no realización de un valor. El bien es siempre el mismo lo que es relativo es nuestro punto de vista hacia el bien o nuestra manera de realizar el bien. Los valores están ligados a nuestra conducta cotidiana y a nuestra vida concreta.

Los **valores morales** surgen en el individuo por influjo y en el seno de la familia. Una persona con altos valores morales promoverá el respeto al hombre, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común.

Los valores Universales se definen como el conjunto de normas de convivencia validas en un tiempo y época determinada como:²⁷:

- La amistad, afecto o estimación entre personas que les permite establecer vínculos más estrechos de convivencia.
- El amor como principio de unión entre los elementos que forman el universo; una manifestación de los hombres hacia el bien y la belleza absoluta.
- La bondad como la cualidad de una cosa o persona que la voluntad considera como un fin deseable tendiente a lo bueno.
- La confianza como una actitud de esperanza hacia una persona o cosa; sentimiento de seguridad en uno mismo; acto de fe.
- La fraternidad como unión y buena correspondencia entre los hombres.
- El honor como sentimiento profundo de la propia dignidad moral del hombre.
- La honradez, cualidad que nos hace proceder con rectitud e integridad.
- La justicia que es dar a cada quien lo que se merece, según sus obras.
- La libertad de obrar con libre albedrío; es hacer lo que uno desea sin dañar a nadie. La libertad física es limitada y sólo el pensamiento es infinitamente libre.

²⁷ Derechos Humanos, Valores Universales, Instituto Tecnológico Superior de Cintalapa.
<http://www.tecdecintalapa.edu.mx/media/genero/valores-universales.pdf>

- La paz como conjunto de actos de unión o concordia que hacen posible la convivencia armoniosa entre los miembros de una sociedad o familia.
- El respeto como la consideración especial hacia las personas en razón de reconocer sus cualidades, méritos, situación o valor particulares.
- La responsabilidad, como el deber de asumir las consecuencias de los actos que uno ejecuta sin que nadie obligue.
- La solidaridad es una responsabilidad mutua contraída por varias personas, que nos hace colaborar de manera circunstancial en la causa de otros.
- La tolerancia, actitud abierta hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.
- La valentía que nos permite enfrentar con decisión y sin dudar todos los actos de nuestra vida.
- La verdad como la conformidad o acuerdo de lo que se dice con lo que se siente, se piensa o hace.

La formación de los individuos debe fortalecerse por principio en la familia donde se generarán los valores morales como base del desempeño de los individuos en sociedad.

Los **actos humanos** se determinan por la moral y sus tres normativos: la conciencia, la ley natural y el Decálogo, que gobiernan los actos del hombre como única criatura inteligente y libre de la creación visible y corpórea. Solo son actos humanos del hombre aquellos que éste ejecuta con conocimiento y libre voluntad.

Dos condiciones deben llenarse para que exista el **acto humano**: El pleno conocimiento o advertencia por parte del entendimiento y la libre elección por parte de la voluntad.

Los actos humanos que se ejecutan con conocimiento y libre voluntad por el individuo en la sociedad solo están regidos por sus valores morales, normados principalmente por su conciencia. Su desempeño en la sociedad le impulsará a seguir dos caminos. El primero con una integración plena a la sociedad y a un cúmulo de normas y obligaciones, que, si son cumplidas, lo harán acreedor a todos sus beneficios, incluida la preservación de la vida. La segunda opción puede permitirle ejercer su libertad al margen de la sociedad y de las obligaciones que impone, y como consecuencia, de sus beneficios, debiendo resolver por su cuenta, todas sus necesidades.

Las **Normas** son las exigencias que impone el grupo sobre la conducta de sus miembros. Se llama sanciones a los castigos o recompensas que el grupo utiliza para inducir a una persona a comportarse de acuerdo a las normas informales que orientan constantemente la opinión y ejercen poder para someter cualquier conducta que tienda a desviarse de las normas del grupo. A los inconformes se les puede presionar y obstaculizar hasta que se sometan o se retiren. Las reglas de conducta o preceptos sirven para lograr la interacción de los individuos, así como entre estos y las estructuras sociales e implican un conjunto de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten²⁸

Los actos humanos de los hombres al margen de las normas de conducta socialmente aceptadas, pueden ser controlados mediante las leyes que rigen a la sociedad, aplicando las sanciones que van desde las amonestaciones verbales, sanciones económicas hasta privación de la libertad.

Las empresas privadas para lograr una imagen ante sus clientes, proveedores, autoridades competentes, accionistas, colaboradores y público en general deberán desarrollar valores que ofrezcan confianza a las personas vinculadas con su gestión.

Siliceo (1997)²⁹ afirma que los valores son los cimientos de toda cultura humana y, por tanto, de toda cultura organizacional. Según este autor, los valores conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Garfield ³⁰(1992: 58) considera que los valores conforman la cultura corporativa, son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas; siendo el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes o a los proveedores. Entre los valores más importantes se puede

²⁸. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 1 señala que todas las personas gozarán de los derechos humanos, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece. Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley. Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas. H. Congreso de la Unión (27 de enero 2016), Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

²⁹ Siliceo, A.A. (1997). Líderes para el siglo XXI. México: McGraw Hill

³⁰ Garfield, Ch. (1992), Los empleados son primero, México, McGraw Hill.

destacar la disciplina, la autocrítica, pro actividad, perseverancia, disponibilidad al cambio, responsabilidad y aprendizaje entre otros.

La empresa Coca Cola se define por los siguientes valores:

- Liderazgo: El coraje para lograr un futuro mejor
- Integridad: Ser auténticos
- Responsabilidad: si tiene que ser, depende de mí
- Colaboración: Capitalizar los beneficios del talento colectivo
- Innovación: Buscar, imaginar, crear
- Calidad: Todo lo que hacemos lo hacemos bien.

El estado puede estar representado por diferentes valores fortaleciendo la unidad familiar, la colaboración, la equidad de género, educación, el trabajo, el respeto a los derechos de humanos, a las autoridades y a los recursos de la nación.

Organizaciones como ProMéxico promueven la igualdad, equidad de género, el bien común y el desarrollo sustentable, la honestidad y transparencia, rendición de cuentas de la gestión pública federal, balance personal y profesional, desarrollo del potencial de las personas y uso eficiente de los recursos, trabajo en equipo y desarrollo de talentos en el cumplimiento de los objetivos de ProMéxico.

El plan nacional de desarrollo establece: Lograr un México en paz, un México Incluyente, un México con Educación de Calidad, un México Próspero y un México con Responsabilidad Global y un México con igualdad de oportunidades³¹.

Diagnóstico fortalezas y debilidades

Diagnóstico interno

El comportamiento de la familia se explica por la forma como satisface sus necesidades cotidianas de vida. Todas las familias, como producto de sus necesidades alimentarias, vestido y vivienda son condicionadas por los medios a través de los que obtienen estos recursos. Los cambios que han originado las formas de sobrevivir, han obligado a las familias a cambiar su comportamiento y adaptarse progresivamente a los nuevos medios de operar de la sociedad.

³¹ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, DOF 25 de mayo 2013. Secretaría de Gobernación.
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

El surgimiento de formas de vida creadas del autoconsumo permitió el diseño de familias apegadas a la agricultura y la ganadería de donde se obtenían los medios necesarios de vida. La evolución de las máquinas y el surgimiento de un nuevo modo de producción transformó a las familias dedicadas al cultivo de auto consumo, a familias proveedoras de trabajadores al servicio del capital. Las familias que se encontraban unidas por el trabajo, pasan a ser familias divididas por el capital. El jefe de familia cambia los instrumentos de labranza por las máquinas al servicio de las fábricas, y el producto de la tierra por un salario que podrá intercambiar en el mercado por los bienes de consumo necesarios para alimentar a su familia y reponer las fuerzas perdidas en las fábricas.

El descubrimiento y generación de nuevas tecnologías al servicio de la familia, facilitaron las tareas en el hogar y permitieron adquirir en el mercado productos básicos, generalmente más baratos. La evolución de las tecnologías en las empresas, crearon herramientas más accesibles y trabajos más ligeros con posibilidades de ser realizados por la mujer en las fábricas y oficinas, formando un ambiente propicio con la contratación de la fuerza laboral en las empresas con mujeres y hombres.

El mercado con sus productos sustituye las tareas del hogar de forma que los integrantes de la familia estarán unidos necesariamente en la formación de los hijos y por la necesidad de dependencia de relaciones afectivas que les permitan fortalecerse en valores, auto estima, auto realización y necesariamente en la unidad familiar como único lugar de donde se podrán fortalecer los sueños y aspiraciones de progreso, capacidad de lucha y seguridad para enfrentar los tropiezos a los que se enfrentan sus miembros cada día en sociedad. La falta de una familia negará la fortaleza que esta ofrece a cada uno de sus integrantes y provocará la ausencia de valores, sueños, metas y deseos de progreso, y principalmente, el deseo de construir caminos para formar nuevos hogares.

Bargagli (1998; citado en Esteinou, 2004) considera que existen tres dimensiones bajo las cuales ha sido captada la realidad familiar: la estructura familiar, las relaciones familiares y las relaciones de parentela³².

³² Esteinou, R. (2004). El surgimiento de la familia nuclear en México. *Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social*.
<http://www.ejournal.unam.mx/ehn/ehn31/EHNO3104.pdf>

La primera comprende al grupo de personas que viven bajo el mismo techo, la amplitud y composición de este agregado de integrantes, las reglas con las cuales éste se forma, se transforma y se divide.

La segunda dimensión incluye las relaciones de autoridad y de afecto al interior de este grupo, los modos a través de los cuales interactúan y se tratan, las emociones y los sentimientos que prueban el uno con el otro.

La tercera se refiere a las relaciones existentes entre grupos distintos de convivencia que tengan lazos de parentesco, la frecuencia con la cual éstos se ven, se ayudan, elaboran y persiguen estrategias comunes para acrecentar, o al menos para conservar, sus recursos económicos, su poder, su prestigio.

Hoffman (1992)³³ afirma que una estructura disfuncional posibilitaría la presencia de un síntoma en alguno de los miembros de la familia y ésta tendría como características, límites difusos y/o rígidos al interior y/o exterior del sistema, la jerarquía no sería compartida en el subsistema parental, presencia de un hijo (a) parental, centralidad negativa o coaliciones con algún miembro periférico.

En México predomina el modelo de familia nuclear o conyugal con la pareja heterosexual de esposos residentes en un hogar independiente y con hijos a su cargo, basada en una división sexual del trabajo con la hegemonía formal del sexo masculino sobre el femenino, asociando roles con la crianza, el cuidado de los hijos y la realización de las tareas específicamente domésticas a la mujer y el papel de proveedor de los medios económicos al hombre³⁴.

La mayor parte de los hogares son familiares (90.5%). Los casos donde el jefe convive sólo con sus hijos (hogar monoparental) o bien convive con sus hijos y su cónyuge (biparental), representan el 70.9% del total. Los hogares con estructura extensa (hogares ampliados y compuestos); representan el 62.7% donde convive la nuera, el yerno o los nietos del jefe del hogar, sin importar la convivencia con otros parientes³⁵.

³³ Hoffman, L. (1992). *Fundamentos de la terapia familiar*. México: Fondo de Cultura Económica.

³⁴ Tuirán, R. (2001). Estructura familiar y trayectoria de vida en México. En Gómez, C. (Comp.). *Procesos sociales, población y familia. Alternativas teóricas y empíricas en las investigaciones sobre la vida doméstica*. México: Porrúa.

³⁵ INEGI. (2012b). *Estadística a propósito del día de la familia mexicana*. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. URL disponible en: www.inegi.gob.mx

Las relaciones familiares mexicanas se han visto afectadas por el incremento en los divorcios y la proliferación de familias reconstruidas, el incremento de relaciones extramaritales, el aumento del nivel educativo, la formación variedad de tipos de familias por la coalición de intereses entre amor, familia y libertad personal, lucha de hombres y mujeres por la compatibilidad del trabajo y familia, amor y matrimonio, pérdida de identidades sociales tradicionales ante las contradicciones de los roles de género sobre quién cuida los hijos, quién lava los platos o quien se encarga del aseo de la casa³⁶

La evolución de las tecnologías y la integración de la sociedad a nuevas formas de vida lideradas por grandes corporaciones que definen las reglas del juego en el mercado y en la vida de todos los habitantes en el planeta, han obligado a todos los gobernantes a adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad, de las empresas y del cuidado de los recursos naturales, que se mantienen a merced de la avaricia del capital y del consumismo sin freno de las familias que desconocen la abundancia o escasez de recursos disponibles para atender la demanda presente y futura de las nuevas generaciones.

El estado mexicano debe asumir, además, la tarea de fortalecer la unidad familiar, la colaboración, la equidad de género, educación, el trabajo, el respeto a los derechos de humanos, a las autoridades y a los recursos de la nación.

La ausencia de una visión, misión y objetivos estratégicos de largo plazo que comprometan a los gobiernos sexenales a ser parte de una estrategia global, genera acciones aisladas carentes de compromiso con una planeación de largo plazo. La ausencia de responsabilidad sobre las acciones futuras y sobre las acciones pasadas de cada gobierno permite que cada quién construya su plan de desarrollo sexenal en forma independiente, sin continuidad de los planes anteriores, y sin compromiso para los planes subsecuentes, aun si el gobierno entrante pertenece al mismo partido.

El surgimiento de una sociedad menos respetuosa y sometida a las disposiciones de las autoridades federales, estatales o municipales y con posibilidades de migrar de su lugar de origen, deteriora la capacidad de control de la población por los gobiernos nacionales. La libertad que otorgan los medios de difusión a la sociedad permitiéndoles conocer diferentes formas de vida en diferentes lugares facilitan la migración y la lucha por mejores espacios en la pirámide de ingresos de la sociedad. El deterioro de los valores familiares, la ausencia

³⁶ García, M., Rivera, S., Reyes, I. y Días, R. (2006). Construcción de una escala de funcionamiento familiar. *RIDEP*, 22 (2), 91-110.

de principios sobre el respeto a los derechos de los demás. la ausencia de capacidades para gobernar y las consecuencias que implica servirse del poder y de la autoridad en beneficio de los gobernantes, contribuyen a la falta de oportunidades de empleo, al incremento de la inseguridad para las familias, a la migración de las empresas en búsqueda de lugares más seguros y a la pérdida del control de las naciones.

El gobierno mexicano sufre para controlar las demandas sociales de algunas entidades del país en manos de gobiernos corruptos que han administrado en forma incorrecta los recursos asignados para su custodia y manejo, y han dispuesto para su beneficio, fondos destinados a atender las necesidades de educación, obra pública, asistencia social, seguridad social, seguridad pública y desarrollo de actividades generadoras de empleo para la población.

La demanda de bienes y servicios de la población es mayor que la oferta de bienes y servicios nacionales. Es necesario importar productos del exterior cada año en mayores cantidades, para atender la demanda faltante. Si la producción nacional se incrementara para atender la demanda interna, las empresas nacionales estarían en posibilidades de crear más de 2 millones de empleos que actualmente se generan en el extranjero.

El déficit en la Balanza Comercial contribuye al deterior de las reservas internacionales. En el año 2014 se contaba con 195 mil 045 millones de dólares y para el año 2015 se dispone de 176 mil 352 millones³⁷.

La Balanza Comercial del petróleo con un superávit de 22 mil 713 millones de dólares al cierre del año 2013, y de 15 mil 869 millones al cierre del año 2014 cerró el 2015 con un déficit de 9 mil 855 millones de dólares.

El precio del dólar de 13 pesos con 08 centavos al cierre del año 2013, pasó a 17 pesos con 25 centavos a finales del año 2015 y a 21 pesos con 5 centavos al 11 de noviembre del año 2016.

El total de tarjetas de crédito entregadas por las instituciones bancarias a sus tarjetahabientes a junio de 2016 fue de 17 millones 290 mil 769, con un límite de crédito promedio de 49 mil 572 pesos por tarjeta. El monto total de dinero prestado fue de 272 mil 232 millones de pesos a una tasa de interés promedio de 24.5%. Los clientes que liquidan sus cuentas para no pagar intereses representan el 48.3% del total de tarjetas de crédito

³⁷ Banxico (2016), Estadísticas. <http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html>

otorgadas y solo el 23.3% del monto total del crédito otorgado, a la tasa de interés del 0%, ya que no pagan intereses³⁸.

En el país se encontraban operando 5 millones 144 mil 056 empresas registradas en INEGI al año 2010, dedicadas a la industria, comercio y servicios, de las que el 94.8% (4 millones 877 mil 070) contaban con 10 trabajadores o menos, 214 mil 956 (4.18%) empresas pequeñas con 50 trabajadores o menos y solo el 1.02% (52 mil 030) con más de 50 trabajadores. El número de trabajadores contratados, el ingreso generado y los salarios pagados dificultan a las micro y pequeñas empresas aplicar recursos a la planeación y en el mejor de los casos se ocuparán sólo de sobrevivir, con escasas posibilidades de crecimiento.

Las regiones que han logrado mejores niveles de desarrollo se encuentran en municipios que en conjunto no representan más del 10% donde se concentra el 80% de la actividad económica.

El ingreso que reciben las familias en salarios mínimos se incrementa de acuerdo al tamaño de las empresas. Las organizaciones con 2 trabajadores o menos pagan el equivalente al 20% de un salario mínimo, las organizaciones con 16 trabajadores o más y menos de 50 pagan entre 1.4 y 2.5 salarios mínimos, y las organizaciones con 1000 trabajadores o más pagan 13.5 veces el salario mínimo.³⁹

Diagnóstico externo

El proceso de adaptación de las familias, las empresas y el estado a su entorno será determinante del éxito de sus estrategias,

La Best Business Servic (2001) considera que los factores socioculturales están vinculados con las oportunidades y amenazas referidas en los factores externos de M. Porter (1979 March April) en su modelo de 5 fuerzas, que comprenden el grado de formación de la sociedad, la seguridad ciudadana, las conductas del consumidor, defensa del consumidor, distribución de la población, fuerza sindical, cambios en la familia, valores sociales y calidad de vida.

- **Grado de Formación de la sociedad**

³⁸ Banxico (junio 2016), Indicadores Básicos de Tarjeta de Crédito.

³⁹ P.49, 197, Saavedra G. M. (2014), Coordinadora, Hacia la Determinación de la Competitividad de la Pyme Latinoamericana, Publicaciones Empresariales, UNAM FCA Publishing, México.

El grado de formación de la sociedad influye el consumo de productos relacionados con la cultura, el nivel de información, los criterios de selección, mayor exigencia de los consumidores en las conductas de consumo y mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular

Los consumidores están mejor preparados en la defensa de sus derechos y en la capacidad para seleccionar a sus proveedores de acuerdo a sus necesidades y a la calidad de los productos y servicios que demandan.

En relación al tiempo, se tiene una mayor preocupación de la forma como es utilizado. Aristóteles (1995) considera que el tiempo es “el número, o la medida, del movimiento que representa un cambio según el antes y el después”. Si nada cambiara, el tiempo no existiría.

En épocas previas al capitalismo el tiempo de los padres se ocupaba en enseñar a los hijos la forma de trabajar y como aprovechar positivamente el tiempo. En el caso de las mujeres las madres se ocupaban de enseñar a las hijas la forma de realizar las tareas en el hogar y como enfrentar sus obligaciones futuras. El tiempo era valioso para el trabajo o el descanso y con pocas posibilidades de pensar en él para el ocio. (Marx y Engels 1848).

El tiempo libre fue mal visto desde siempre y etiqueta a quien lo desperdicia con el título de vago. La Biblia (1995, Tesalonicenses 53:3:6-53:3:15) recomienda que

“si alguno no quiere trabajar, tampoco coma. Algunos andan desordenadamente entre vosotros, sin trabajar, entrometiéndose en lo ajeno.”

El trabajo ha existido desde siempre, y es visto como la forma o el medio para alcanzar la felicidad. El papa León XIII en la Rerum Novarum, primera de las encíclicas sociales señalaba: *“Que lo que verdaderamente es vergonzoso e inhumano, es abusar de los hombres como si no fuesen más que cosas para sacar provecho de ellos, y no estimarlos en más de lo que dan de sí sus músculos y sus fuerzas”* (León XIII, 1891: N° 31).

Hay personas que dedican todo su tiempo al ocio y viven del trabajo de los demás, sin embargo, las personas que se ocupan de servir a la sociedad pueden disfrutar

de su tiempo libre en las actividades que más les agraden. La tarea de las empresas será lograr que estas personas ocupen gratamente su tiempo, disfrutando de las comodidades que les puedan ofrecer acompañándolos en una forma agradable y productiva de gastar su dinero.

- **Seguridad ciudadana y conflicto social**

La seguridad ciudadana y conflicto social se determina por las decisiones de inversión, Garantías para los inversionistas, protección ciudadana, baja delincuencia, asistencia sanitaria y acceso a la formación.

La seguridad se convierte en un factor determinante en las decisiones de inversión. El derecho que otorga a las empresas y a los ciudadanos el pago de impuestos para el sostenimiento de las organizaciones Federales, Estatales y Municipales y la formación de una cultura de prevención y respeto a las instituciones comprometidas con la seguridad⁴⁰, con la protección ciudadana y la preservación de la propiedad privada, ofrecen a la sociedad la promesa de continuidad del estado de derecho.

La presencia de tres partidos que comparten el poder a nivel federal, estatal y municipal tanto en el poder ejecutivo como el legislativo provoca desacuerdos y negociación para la toma de consensos, ventilando los problemas que se presentan al hacer públicos sus desacuerdos sometiendo a la crítica ciudadana⁴¹. El poder judicial carece de esta competencia de partidos y evidentemente el daño al pueblo es total sin réplica ciudadana, tanto en el abuso en el ejercicio de su gestión por no hacer, o por interpretar las leyes en forma unilateral dañando los intereses de los ciudadanos.

Los grupos de poder pueden ser beneficiados cuando las autoridades en turno favorecen sus intereses impulsando sus actividades, sin embargo, sus prácticas no necesariamente son adecuadas para el desarrollo nacional y regional, sobre todo cuando las preferencias benefician a unos cuantos en perjuicio de las mayorías. Se

⁴⁰ Art. No. 2 De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

⁴¹ Veracruz carece de alternancia al ser dirigido por Gobernadores priistas en forma ininterrumpida. Ejerce el control en la mayoría del congreso local y en 155 municipios priistas de los 212 que integran el Estado. El pan controla 31 y el PRD 15. (La Jornada 4 de septiembre 2007) (Grupo acontecer 25 octubre 2011) <http://www.grupoacontecer.com/noticia/27926/especial-de-gobernadores-del-estado-de-veracruz-del-chato-en-grupo-acontecer.html>

espera que los apoyos y oportunidades se ofrezcan con equidad y con especial atención a las empresas generadoras de empleo que aportan bienes y servicios a la comunidad e ingresos a sus trabajadores evitando tensión en la fuerza laboral y la presencia de conflictos sociales.

La alternancia en el poder permite dedicar tiempo a la reflexión y evaluar la mejor forma de hacer política buscando sobre todo el equilibrio entre los grupos dominantes y evitar la concentración de fortalezas en algunos de ellos que les permitan intervenir en beneficio de sus intereses. Será tarea del poder federal buscar la mejor forma de hacer democracia en condiciones de igualdad y justicia (Kant I. 1972 p.104) en un espacio y en un tiempo determinados que justifiquen la razón de su existencia.

Los grupos que han tenido la oportunidad de organizarse pueden ejercer suficiente presión ante las autoridades en defensa de sus intereses como es el caso de los sindicatos, las cámaras empresariales, partidos políticos, los medios de comunicación, el ejército, los estudiantes, los tianguistas, los agricultores y al parecer, hasta la delincuencia, sin embargo, las micro y pequeñas empresas y la población que trabaja en ellas así como los trabajadores de confianza y los asalariados del campo carecen de fuerza para manifestarse por falta de organización.

El rango de ingresos de la población entre el nivel más alto y el más bajo en el país es notable. La presencia de estratos pequeños con ingresos altos contrasta con la presencia de estratos grandes con ingresos bajos que cumplen con el supuesto de Pareto donde el 80% de la población concentra el 20% del ingreso y viceversa (Shirras G.F. 1935)

La construcción de la curva de Lorenz (Gastwirth J.L. 1971 p. 1037-1039) con datos del Estado de Veracruz al año 2005⁴², que compara los deciles de la población, con el ingreso que recibe cada uno de ellos, presenta a los primeros 3 deciles de la

⁴² CEFIPLAN-COPLADER Gobierno del Estado de Veracruz.

población con el 8.5% del ingreso del estado, y los tres últimos con el 64.8%, marcando una relación de 7.6 veces a uno.

La disponibilidad de dinero en los bolsillos de los consumidores es determinante para la sobrevivencia de las empresas. A mayor ingreso de la población, mayor crecimiento de las ventas y mayor empleo. Los candidatos ideales para comprar son los clientes que cuentan con dinero. Entre las medidas del gobierno Federal para evitar tensiones sociales es repartir dinero a través de los diferentes programas de apoyo a la población que carece de empleo o recibe bajos ingresos como adultos mayores, becas a estudiantes, oportunidades, seguro popular, estímulos a la producción agrícola, despendas y subsidio al empleo.

Los recursos presupuestales son limitados y para una transición electoral la estrategia puede ser oportuna, sin embargo, el ocio de la fuerza laboral desempleada integrada principalmente por jóvenes sin oportunidades de empleo y crecimiento ven como alternativa ocuparse en los cuerpos de seguridad, en las fuerzas armadas y si esto no es posible, contratarse con la delincuencia que también cuenta con dinero y oferta de empleo.

- **Conductas de consumo**

El desarrollo tecnológico en el hogar sustituye el trabajo manual tecnificado, incluidos los de información, dedicando mayor tiempo al ocio y menor tiempo a las tareas domésticas. Se crea como alternativas para ocupar el ocio la televisión por cable, viajes, juegos. Hay mayor sensibilización por el medio ambiente y se puede compartir la tienda global que acerca localmente productos de cualquier parte del mundo.

El contacto continuo con fuentes de información sobre productos nacionales y extranjeros, ofertas, oportunidades de compra, calidad, y precios la convierten en un cliente potencial con capacidad de decisión sobre prácticamente cualquier tipo de servicios y productos nuevos y tradicionales que se ofrecen en el mercado.

Las preferencias del consumidor y el mayor conocimiento de su cuerpo relacionados con las demandas de la sociedad desde la imagen personal, la forma de vestir y la forma de comportarse, son detonadores de nuevas necesidades que los obligan a

cambiar sus preferencias incluido el tipo de alimentos, equipos y productos que les prometen una figura acorde a las nuevas exigencias de la sociedad. El deseo de limpiar su cuerpo y respirar un aire limpio, lo llevan a consumir productos orgánicos, agua tratada, uso de envases biodegradables, en favor de un medio ambiente sustentable.

La transformación de los hábitos del consumidor se impulsa desde las campañas publicitarias en televisión y se cristaliza cuando las tiendas de autoservicio sustituyen en sus estantes los productos tradicionales que han dejado de venderse por los nuevos que empiezan a gozar de las preferencias del consumidor.

- **Defensa del consumidor**

La tendencia a la compra de productos complejos ha creado un consumidor dispuesto a exigir calidad, servicios posventa, oportunidad de entrega, cobertura de garantías, rapidez de respuesta y leyes que protejan sus derechos como consumidor.

La competencia de empresas en el mercado, el uso de sistemas electrónicos con medidores de tiempo y la ocupación de generaciones de trabajadores en puestos con una nueva filosofía de atención al cliente, los convierte en consumidores exigentes de bienes y servicios acordes a los nuevos ritmos de vida donde los tiempos por trabajador en sus actividades diarias son valiosos y sus tiempos de respuesta a los clientes son medidos y estandarizados sin olvidar el protocolo y los procedimientos a cumplir en el momento del servicio.

La difusión continua de los derechos del consumidor como estrategia de ventas para lograr su atención y conscientes de su zona de tolerancia entre el servicio deseado y el servicio adecuado (Lovelock 2004 p.133), se podrá contar con su aprobación y probablemente su lealtad si se cumple con sus expectativas.

- **Distribución de la población.**

La distribución de la población estará determinada por los cambios en los estratos de la población por edades sobre todo en tendencias de modas, preferencias

sexuales, disminución de la natalidad y adultos mayores con la desaparición de algunos mercados y aparición de otros.

La conducta del consumidor ante la decisión de compra cambia dependiendo de los productos que necesita. Su selección puede estar dirigida a adquirir bienes de conveniencia como alimentos, medicinas, bienes de comparación como ropa de vestir, muebles, bienes de especialidad que incluye aparatos, vehículos, equipos electrónicos o bienes no buscados porque aún no conoce o porque le son poco agradables que no desea ocuparse en ellos (Stanton W., Etzel M. Walker B. (1996 p. 269-272). Las preferencias pueden cambiar ante la variedad de cada grupo de productos dependiendo de las edades de los consumidores, preferencias sexuales, gustos por las modas, natalidad y adultos mayores. Las estrategias de venta de las empresas cambiarán dependiendo de cada uno de estos estratos.

Según Stanton W. Etzel M. Walker B. (1996 p. 159-173), se deben considerar los siguientes factores: El tamaño de las ciudades, Población urbana o rural, el tipo de clima, los ingresos de los habitantes, la estratificación de la población, el sexo, el nivel de escolaridad, clase social a la que pertenecen, la ocupación, religión, origen étnico, tipo de personalidad y estilo de vida.

La edad para cada estrato de población manifiesta diferentes necesidades, por ejemplo, el 9.5% entre cero y cuatro años de edad demandan artículos para bebé, artículos para asistir al jardín de niños, productos básicos para alimentarse y vestirse, así como utensilios de cocina y muebles propios de su edad. La influencia del ingreso familiar, costumbres, educación y calidad de vida influirán en el tipo de bienes que se consuman

La población entre 5 y 9 años (10.1%) asiste a la primaria y a cursos informales, demanda libros, cuadernos, material educativo, material electrónico, videojuegos, ropa casual, de deportes o uniformes, transporte, cuidados, seguridad y cursos recreativos y del deporte, además de alimentos básicos y alimentos chatarra.

La población entre 10 y 14 años (11.1%) asiste a la secundaria y a cursos informales, demanda libros, cuadernos, material educativo, equipo electrónico, internet, computadoras, videojuegos, ropa casual, de moda de deportes o

uniformes, transporte, cuidados, seguridad, cursos recreativos y del deporte y alimentos básicos y alimentos chatarra.

La población entre 15 y 19 años (10.0%) asiste a la preparatoria o forma parte de la fuerza laboral y demanda libros, cuadernos, material educativo, equipo electrónico, internet, videojuegos, ropa casual exclusiva y de moda, uniformes, transporte, cursos recreativos y del deporte y alimentos básicos, alimentos chatarra y los propios de su género.

La población entre 20 y 29 (15.5%) años asiste a la universidad o forma parte de la fuerza laboral. Demanda libros, cuadernos, material educativo, equipo electrónico, internet, celulares, ropa casual, exclusiva y de moda, transporte colectivo o propio, cursos recreativos y del deporte, alimentos básicos, y los propios de su género.

La población entre los 30 y 49 (25.8%) años se ocuparán de atender sus necesidades adquiridas hasta ahora y si las condiciones se lo permiten, se comprometerán con otras dependiendo de su estado civil. Si son solteros sin hijos, con hijos, casados sin hijos o con hijos, con casa propia o rentada o viven en casa de los papás o tiene departamento propio, trabajan en oficinas o en planta o al aire libre, sus necesidades cambiarán agregándole otros compromisos a los que ya tienen como el cuidado de un hogar.

La población entre los 50 años y más (17.5%) se retirará del consumo superfluo y comprará solo productos básicos que le ayuden a conservar la salud y mantener el medio ambiente, son buenos candidatos para gastar su dinero en viajes, casas pequeñas y productos ecológicos.

Mercado LGBT o **pink** market representa en México poco más de 4 mil 663 millones de dólares afirma De La Riva. Los seguidores de este mercado "gustan de las marcas e invierten más que los heterosexuales en aspectos del cuidado personal". "Generalmente están a la cabeza en las tendencias, les gusta lo *trendy*, de ahí que destinen un gran porcentaje a ropa, viajes, restaurantes y todo aquello que les dé un toque de vanguardia". (29 enero 2010).

- **Fuerza sindical**

La fuerza sindical sobrevivirá en la medida que sus hábitos de trabajo, educación, cultura, capacidad competitiva, exigencias salariales y productividad se adapte a las exigencias del mercado interno y externo y sus peticiones formen parte de las expectativas de las empresas a las que sirven.

Las reglas del juego entre empresa y trabajadores se sujetarán a lo establecido en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y en la Ley Federal de Trabajo (LFT) en vigor. Los trabajadores sindicalizados contarán con un Contrato Colectivo de Trabajo con acuerdos especiales que regirán las relaciones laborales entre empresa y trabajadores sin violar lo establecido en la CPEUM y la LFT. Los trabajadores no sindicalizados se sujetarán también a las reglas establecidas en la CPEUM y la LFT, sin embargo, su capacidad negociadora no existe o será condicionada a la oferta y demanda del mercado y a lo que pueda ofrecer cada trabajador en función del costo que le represente a la empresa o al beneficio que su contratación le pueda aportar.

Los derechos del trabajador estarán relativamente a salvo si la empresa opera en un mercado formal y cumple con sus obligaciones fiscales, sin embargo el 55.6% de los trabajadores en México están empleados en hogares y empresas informales (Ochoa L.S. 2004) que no cumplen con los derechos del trabajador privándolo de servicio médico, vacaciones, pensiones, guarderías, riesgo de trabajo, utilidades, prima vacacional, vivienda, créditos bancarios al no poder demostrar donde trabajan, cuánto ganan, que antigüedad tienen y cuál es su historial de ingresos. De alguna forma las autoridades están conscientes de este fenómeno y lo permiten argumentando que es una opción para resolver los problemas del empleo y evitar conflictos sociales.

- **Cambios en la familia**

El rompimiento de las reglas que fortalecen a una familia tradicional la convierten en familias disfuncionales donde hay solo una figura masculina o femenina que conduce a los hijos en el hogar, dos figuras masculinas o dos femeninas en esta tarea, o casos donde los hijos viven con los padres, pero carecen de su dirección guía y apoyo moral y económico.

El avance tecnológico ha provocado la transformación de tareas en actividades más complejas realizadas por máquinas y robots en sustitución del hombre, sin embargo, las que quedan a cargo del hombre en complemento de la máquina requiere cada vez menos esfuerzo cumpliéndose los señalamientos de Marx (1848), al afirmar que “cuanto mayor es el desarrollo adquirido por la moderna industria, también es mayor la proporción en que el trabajo de la mujer y el niño desplaza al del hombre. Socialmente, ya no rigen para la clase obrera esas diferencias de edad y de sexo. Son todos, hombres, mujeres y niños, meros instrumentos de trabajo, entre los cuales no hay más diferencia que la del coste”.

Para Moro T. Un robo no es un crimen merecedor de la pena capital. Ni hay castigo tan horrible que prive de robar a quien tiene que comer y vestirse y no halla otro medio de conseguir su sustento. Se promulgan penas terribles y horrendos suplicios contra los ladrones, cuando en realidad lo que habría que hacer es arbitrar medios de vida. ¿No sería mejor que nadie se viera en la necesidad de robar para no tener que sufrir después por ello la pena Capital? Si dejáis que tus hijos sean mal educados y corrompidos en sus costumbres desde niños, para castigarlos ya de hombres, por los delitos que ya desde su infancia se preveía tendrían lugar, ¿qué otra cosa hacéis más que engendrar ladrones para después castigarlos?

La dinámica crítica tiene que ver con papás autoritarios, violentos e inequitativos, los cuales han creado patrones culturales sin superar; así como los altos índices de embarazos en adolescentes, pues de acuerdo al INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) las familias que se forman entre los 16 y 19 años de edad resulta de una vida sexual activa a temprana edad, que provoca separaciones a los 10 años de vivir juntos.

Hernández A.A. (12 mayo 2011), afirma que “La desinformación de las funciones generales de la familia como la protección, procuración de alimentos, salud y educación, genera desorientación y evita tener una unión familiar”

- **Valores sociales**

Los valores sociales están orientados a la solidaridad con el medio ambiente, a la protección de la naturaleza, al culto al éxito, y a la ética en los negocios.

La conciencia de valores hacia el medio ambiente prevalece en la sociedad, y debería ser la encargada de evitar su contaminación, sin embargo, en su momento, el Estado como responsable de cuidar los recursos naturales⁴³, otorgó a las empresas la posibilidad de hacerlo si pagaban en dinero el daño ambiental. Cuando la actividad industrial era incipiente, el daño fue poco significativo. En la medida que el número de empresas crece y el hacinamiento social también, los niveles de contaminación aumentan y su solución solo es factible si se realizan proyectos de inversión muy grandes que devuelvan progresivamente a la sociedad los recursos perdidos.

Martínez R.L. (22 de julio 2011), Señala que el 94% de los ríos en México se encuentran contaminados. 34 ríos de los más importantes en 9 regiones hidrológicas están “fuertemente contaminados”. El 95% de las selvas altas han desaparecido al talarse cada año entre 400 y 600 hectáreas de bosques maderables.

Cada día es mayor la exigencia de la sociedad de que la empresa asuma los costos del impacto que representa el deterioro ambiental al usar recursos naturales escasos y el costo de devolverle a la naturaleza desechos difíciles de degradar

- **Calidad de vida**

La calidad de vida del individuo debe considerar la nutrición, ocupación del tiempo libre, lectura, música, deporte, viajes, uso de las tecnologías como el internet, teléfonos móviles, televisión por cable, tarjetas de crédito.

El individuo además del deber tener debe ocuparse del deber ser e incrementar los satisfactores como la forma en que ocupa su tiempo libre en la lectura, la música, deporte, los viajes las tecnologías, el internet, teléfonos móviles, televisión por cable, tarjetas de crédito y los nutrientes de su cuerpo, adecuados a su salud presente y futura.

⁴³ el dominio de la Nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata, por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal, de acuerdo con las reglas y condiciones que establezcan las leyes.(Art. 27 Constitucional).

Renzo Paccini (Abril 2010), considera a la calidad de vida como “el conjunto de bienes económicos necesarios para vivir, como la producción, el medio ambiente, las condiciones de trabajo, el empleo del tiempo libre, el acceso a la cultura, la influencia de la familia y la sociedad en la persona. Afirma que el resultado de la calidad de vida es el bienestar”.

Con esta perspectiva las necesidades humanas adquieren categorías existenciales como el ser, tener, hacer y estar y de carácter axiológico como el afecto, la creación, la protección, la libertad, la identidad, el ocio, el entendimiento, participación y subsistencia

ALLARDT E. (1996, p.126-134) considera que el tener, amar y ser son las palabras de efecto para llamar la atención sobre las condiciones necesarias centrales del desarrollo y la existencia humana.

La calidad de vida está influida por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales y su relación con los elementos. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2005) se puede medir con los indicadores de Salud, educación, economía, seguridad, vida comunitaria, buen gobierno y bienestar personal.

Análisis FODA

El análisis organizacional debe considerar los factores clave de éxito con que cuenta cada institución y evaluarlos para determinar si representan fortalezas internas que otorguen confianza suficiente para enfrentar los retos que representa el mercado o la sociedad a la que debe enfrentarse cada día.

El análisis de la sociedad, gobierno y empresas que se caracterizan por tener visiones afines en su lucha por la salud, seguridad social, respeto al estado de derecho, empleo, ingreso, educación, cultura y mejores niveles de bienestar económico, político y social, genera la información contenida en el cuadro No. 1 dividida en dos partes: factores internos y factores externos.

Los factores internos se dividen en fortalezas y debilidades y los factores externos en oportunidades y amenazas.

Los resultados obtenidos del análisis de diferentes teorías y fuentes de información nos ofrecen algunos aspectos que caracterizan a la sociedad mexicana.

Cuadro No. 1
Diagnóstico de Factores Internos y externos
Factores internos

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. La tecnología facilita el trabajo de hombres y mujeres en las fábricas, oficinas y el hogar.2. En el país se encontraban operando 5 millones 144 mil 056 empresas registradas en INEGI al año 2010, dedicadas a la industria, comercio y servicios, de las que el 94.8% (4 millones 877 mil 070) contaban con 10 trabajadores o menos, 214 mil 956 (4.18%) empresas pequeñas con 50 trabajadores o menos y solo el 1.02% (52 mil 030) con más de 50 trabajadores.3. Los consumidores están mejor preparados en la defensa de sus derechos y en la capacidad para seleccionar a sus proveedores de acuerdo a sus necesidades y a la calidad de los productos y servicios que demandan4. Las regiones que han logrado mejores niveles de desarrollo se encuentran en municipios que en conjunto no representan más del 10% donde se concentra el 80% de la actividad económica.5. Entre las medidas del gobierno Federal para evitar tensiones sociales es repartir dinero a través de los diferentes programas de apoyo a la población que carece de empleo o recibe bajos ingresos como adultos mayores, becas a estudiantes, oportunidades, seguro popular, estímulos a la producción agrícola, despensas y subsidio al empleo6. La mayor parte de los hogares son familiares (90.5%). Los casos donde el jefe convive sólo con sus hijos (hogar monoparental) o bien convive con sus hijos y su cónyuge (biparental), representan el 70.9% del total. Los hogares con estructura extensa (hogares ampliados y compuestos); representan el 62.7% donde convive la nuera, el yerno o los nietos del jefe del hogar, sin importar la convivencia con otros parientes.	<ol style="list-style-type: none">1. El número de trabajadores contratados, el ingreso generado y los salarios pagados dificultan a las micro y pequeñas empresas aplicar recursos a la planeación y en el mejor de los casos se ocuparán sólo de sobrevivir, con escasas posibilidades de crecimiento.2. El 55.6% de los trabajadores en México están empleados en hogares y empresas informales que no cumplen con los derechos del trabajador privándolo de servicio médico, vacaciones, pensiones, guarderías, riesgo de trabajo, utilidades, prima vacacional, vivienda, créditos bancarios al no poder demostrar donde trabajan, cuánto ganan, que antigüedad tienen y cuál es su historial de ingresos.3. El gobierno mexicano sufre para controlar las demandas sociales de algunas entidades del país en manos de gobiernos corruptos que han administrado en forma incorrecta los recursos asignados para su custodia y manejo, y han dispuesto para su beneficio, fondos destinados a atender las necesidades de educación, obra pública, asistencia social, seguridad social, seguridad pública y desarrollo de actividades generadoras de empleo para la población.4. El poder judicial carece de la competencia de partidos y evidentemente el daño al pueblo es total sin réplica ciudadana, tanto en el abuso en el ejercicio de su gestión por no hacer, o por interpretar las leyes en forma unilateral dañando los intereses de los ciudadanos.5. La presencia de tres partidos que comparten el poder a nivel federal, estatal y municipal tanto en el poder ejecutivo como el legislativo provoca desacuerdos y negociación para la toma de consensos, ventilando los problemas que se presentan al hacer públicos sus desacuerdos sometiéndose a la crítica ciudadana.

7. El ingreso que reciben las familias en salarios mínimos se incrementa de acuerdo al tamaño de las empresas. Las organizaciones con 2 trabajadores o menos pagan el equivalente al 20% de un salario mínimo, las organizaciones con 16 trabajadores o más y menos de 50 pagan entre 1.4 y 2.5 salarios mínimos, y las organizaciones con 1000 trabajadores o más pagan 13.5 veces el salario mínimo
8. El hogar, lugar donde se fortalecen valores, auto estima, auto realización y lucha para fortalecer sueños y aspiraciones
9. Las personas que se ocupan de servir a la sociedad pueden disfrutar de su tiempo libre en las actividades que más les agraden. La tarea de las empresas será lograr que estas personas ocupen gratamente su tiempo, disfrutando de las comodidades que les puedan ofrecer acompañándolos en una forma agradable y productiva de gastar su dinero.
6. Las relaciones familiares mexicanas se han visto afectadas por el incremento en los divorcios y la proliferación de familias reconstruidas, el incremento de relaciones extramaritales, el aumento del nivel educativo, la formación variedad de tipos de familias por la coalición de intereses entre amor, familia y libertad personal, lucha de hombres y mujeres por la compatibilidad del trabajo y familia, amor y matrimonio, pérdida de identidades sociales tradicionales ante las contradicciones de los roles de género sobre quién cuida los hijos, quién lava los platos o quien se encarga del aseo de la casa
7. Hay personas que dedican todo su tiempo al ocio y viven del trabajo de los demás,
8. los primeros 3 deciles de la población reciben el 8.5% del ingreso del estado, y los tres últimos el 64.8%, marcando una relación de 7.6 veces a uno.
9. El rompimiento de las reglas que fortalecen a una familia tradicional la convierten en familias disfuncionales donde hay solo hay una figura masculina o femenina que conduce a los hijos en el hogar, dos figuras masculinas o dos femeninas en esta tarea, o casos donde los hijos viven con los padres, pero carecen de su dirección guía y apoyo moral y económico.

Factores externos

Oportunidades

1. La disponibilidad de dinero en los bolsillos de los consumidores es determinante para la sobrevivencia de las empresas. A mayor ingreso de la población, mayor crecimiento de las ventas y mayor empleo. Los candidatos ideales para comprar son los clientes que cuentan con dinero.
2. Si lo que se importa se produjera en el país para atender la demanda interna, las empresas nacionales estarían en posibilidades de crear más de 2 millones de empleos que actualmente se generan en el extranjero.
3. Se crea como alternativas para ocupar el ocio la televisión por cable, viajes, juegos. Hay mayor sensibilización por el medio ambiente y se puede compartir la tienda global que acerca localmente productos de cualquier parte del mundo.

Amenazas

1. La tendencia a la compra de productos complejos ha creado un consumidor dispuesto a exigir calidad, servicios posventa, oportunidad de entrega, cobertura de garantías, rapidez de respuesta y leyes que protejan sus derechos como consumidor.
2. La evolución de las tecnologías y la integración de la sociedad a nuevas formas de vida lideradas por grandes corporaciones que definen las reglas del juego en el mercado y en la vida de todos los habitantes en el planeta, han obligado a todos los gobernantes a adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad, de las empresas y del cuidado de los recursos naturales, que se mantienen a merced de la avaricia del capital y del consumismo sin freno de las familias que desconocen la

4. Se espera que los apoyos y oportunidades se ofrezcan con equidad y con especial atención a las empresas generadoras de empleo que aportan bienes y servicios a la comunidad e ingresos a sus trabajadores evitando tensión en la fuerza laboral y la presencia de conflictos sociales
 5. La alternancia en el poder permite dedicar tiempo a la reflexión y evaluar la mejor forma de hacer política buscando sobre todo el equilibrio entre los grupos dominantes y evitar la concentración de fortalezas en algunos de ellos que les permitan intervenir en beneficio de sus intereses.
 6. El poder federal debe buscar la mejor forma de hacer democracia en condiciones de igualdad y justicia en un espacio y en un tiempo determinados que justifiquen la razón de su existencia.
 7. La libertad que otorgan los medios de difusión a la sociedad permitiéndoles conocer diferentes formas de vida en diferentes lugares facilitan la migración y la lucha por mejores espacios en la pirámide de ingresos de la sociedad.
 8. El contacto continuo con las fuentes de información sobre productos nacionales y extranjeros, ofertas, oportunidades de compra, calidad, y precios, la convierten en un factor de decisión potencial que otorga al consumidor capacidad de decisión sobre prácticamente cualquier tipo de servicios y productos nuevos y tradicionales que se ofrecen en el mercado.
 9. Las preferencias del consumidor y el mayor conocimiento de su cuerpo relacionados con las demandas de la sociedad desde la imagen personal, la forma de vestir y la forma de comportarse, son detonadores de nuevas necesidades que lo obligan a cambiar sus preferencias incluido el tipo de alimentos, equipos y productos que les prometen una figura acorde a las nuevas exigencias de la sociedad. El deseo de limpiar su cuerpo y respirar un aire limpio, lo llevan a consumir productos orgánicos, agua tratada, uso de envases biodegradables, en favor de un medio ambiente sustentable.
 10. La transformación de los hábitos del consumidor se impulsa desde las campañas publicitarias en televisión y se cristaliza abundancia o escasez de recursos disponibles para atender la demanda presente y futura de las nuevas generaciones.
 3. La fuerza sindical sobrevivirá en la medida que sus hábitos de trabajo, educación, cultura, capacidad competitiva, exigencias salariales y productividad se adapte a las exigencias del mercado interno y externo y sus peticiones formen parte de las expectativas de las empresas a las que sirven
 4. La ausencia de responsabilidad sobre las acciones futuras y sobre las acciones pasadas de cada gobierno permite que cada quién construya su plan de desarrollo sexenal en forma independiente, sin continuidad de los planes anteriores, y sin compromiso para los planes subsecuentes, aun si el gobierno entrante pertenece al mismo partido.
 5. El estado como responsable de cuidar los recursos naturales otorgó a las empresas la posibilidad de evitarlo si pagar con dinero el daño ambiental. En la medida que el número de empresas crece y el hacinamiento social también, los niveles de contaminación aumentan y su solución solo es factible si se realizan proyectos de inversión muy grandes que devuelvan progresivamente a la sociedad los recursos perdidos
 6. 34 ríos de los más importantes en 9 regiones hidrológicas están “fuertemente contaminados”. El 95% de las selvas altas han desaparecido al talarse cada año entre 400 y 600 hectáreas de bosques maderables.
 7. El déficit de la Balanza de Pagos genera cada vez mayor deuda externa y deterioro del tipo de cambio por la falta de dólares
 8. Los grupos que han tenido la oportunidad de organizarse pueden ejercer suficiente presión ante las autoridades en defensa de sus intereses como es el caso de los sindicatos, las cámaras empresariales, partidos políticos, los medios de comunicación, el ejército, los estudiantes, los tianguistas, los agricultores y al parecer, hasta la delincuencia,
 9. El deterioro de los valores familiares, la ausencia de principios sobre el respeto a los derechos de los demás. la ausencia de
-

cuando las tiendas de autoservicio sustituyen en sus estantes los productos tradicionales que han dejado de venderse por los nuevos que empiezan a gozar de las preferencias del consumidor.

11. La edad de cada estrato de la población manifiesta diferentes necesidades. los menores a 4 años con artículos de bebe. Los de 5 a 9 años asisten a la primaria. Los de 10 a 14 años asisten a la secundaria. Los de 15 a 19 cursan la preparatoria. Los de 20 a 29 trabajan o estudian en las Universidades. Los de 30 a 49 años tienen nuevos compromisos de familia o están solteros. Los de 50 años o más se retirarán del consumo superfluo y se interesarán por conservar la salud. Los LGBT buscan marcas y tienen hábitos de consumo por productos *trendy*
12. La calidad de vida está influida por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales y su relación con los elementos. Se puede medir con los indicadores de Salud, educación, economía, seguridad, vida comunitaria, buen gobierno y bienestar personal.

capacidades para gobernar y las consecuencias que implica servirse del poder y de la autoridad en beneficio de los gobernantes, contribuyen a la falta de oportunidades de empleo, al incremento de la inseguridad para las familias, a la migración de las empresas en búsqueda de lugares más seguros y a la pérdida del control de gobernabilidad.

10. El ocio de la fuerza laboral desempleada integrada principalmente por jóvenes sin oportunidades de empleo y crecimiento ven como alternativa ocuparse en los cuerpos de seguridad, en las fuerzas armadas y si esto no es posible, contratarse con la delincuencia que también cuenta con dinero y oferta de empleo

Fuente: Elaboración propia con información contenida en el apartado de diagnóstico interno de Fortalezas y Debilidades y Externo de Oportunidades y Amenazas del presente trabajo.

A fin de realizar el análisis FODA que comprende, las Fortalezas y Debilidades de las organizaciones en su desempeño interno y las Oportunidades y Amenazas que pueden ayudar o afectar los intereses de las instituciones desde el exterior, se incluye la relación entre cada una de ellas, donde se podrán identificar las estrategias a seguir: (véase cuadro No. 2)

- Fortalezas-Oportunidades (FO). Utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
 - Debilidades-Oportunidades (DO). Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
 - Fortalezas-Amenazas (FA). Aprovechar las fortalezas internas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
 - Debilidades-Amenazas (DA). Tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
-

Cuadro No. 2		
Matriz DAFO para la formulación de estrategias		
	Fortalezas (F) <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología y Empleo 2. Estructura de empresas 3. Derechos de los consumidores 4. Desarrollo de corredores industriales 5. Proyectos de apoyo social 6. Tipos de hogares 7. Ingreso de los trabajadores y tamaño de empresas 8. Hogar y valores 9. El ocio y las empresas 	Debilidades (D) <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación y tamaño de empresa 2. Subempleo 3. Estados, corrupción y crecimiento económico 4. Poder judicial feudo sin competencia 5. Partidos Políticos, acuerdos y negociación 6. Relaciones familiares, desintegración y variedad, pérdida de roles sociales. 7. Mal uso del ocio 8. Desequilibrio en los estratos de ingresos 9. Familias disfuncionales
Oportunidades (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Reparto salarial y ventas 2. Sustituir importaciones y generar empleos 3. Rentabilidad del ocio de las personas para las empresas 4. Apoyos a quien lo necesita para generar empleo y consumo. 5. Alternancia en el poder mejora la calidad en política. 6. El estado debe cumplir metas que justifiquen su existencia 7. Medios de difusión, oportunidad de crecimiento 8. La información en las decisiones de consumo 9. Nuevas demandas del consumidor en su cuerpo, imagen, alimentación y calidad de vida. 10. Innovación permanente de productos y cambio de hábitos del consumidor 11. Demanda de bienes por edades y tribus en la sociedad. 12. Deseos de mejora continua de la calidad de vida. 	FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Más salarios generan mayor consumo y más ventas. 2. El impulso a las empresas Mipymes pueden sustituir importaciones 3. Se pueden generar empresas que administren el ocio de las personas en su descanso 4. Asignar los apoyos vinculados con actividades productivas y generar empleo 5. Fortalecer la unidad familiar con valores y políticas públicas más cercanas a las familias. 6. Fortalecer las leyes que garanticen la confianza del consumidor y el valor de los bienes que compra. 7. Contribuir de forma continua a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en salud, educación, ingresos, cultura, hábitos y desarrollo social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DO 2. Promover la planeación en las Mipymes y el seguimiento de objetivos. 3. Impulsar el crecimiento de la Mipymes y fortalecer el empleo formal que cumpla con los derechos de los trabajadores. 4. Establecer mecanismos de vigilancia ciudadana para evitar la corrupción de los gobiernos. 5. Establecer salarios competitivos para los funcionarios públicos de acuerdo a sus capacidades para desempeñar sus puestos. 6. Evitar que los partidos políticos por derecho constitucional sean los únicos proponentes de puestos de elección popular. 7. Fortalecer los factores que ayuden a las familias a mantenerse unidas como única forma de transmisión de valores.
Amenazas (A) <ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencias del consumidor de sus derechos 2. Transformación del gobierno y la sociedad al ritmo de la evolución de las nuevas demandas 3. Las organizaciones sindicales se deben adaptar a los cambios del mercado 4. Planeación de largo plazo del Gobierno Federal. 	FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la productividad de las empresas para manejar márgenes de valor al cliente. 2. Adaptar al gobierno y a la sociedad a las nuevas tecnologías y productos que se manejan en el mercado. 3. Que el Gobierno realice planeación estratégica de largo plazo (de 20 a 50 años) 	DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Educar a los dirigentes de Mipymes de la conveniencia de hacer planeación que los comprometa a crecer y a desarrollar proyectos de inversión. 2. Otorgar las facilidades necesarias para que las Micro empresas contraten a sus trabajadores con las prestaciones de ley. 3. Aplicar controles de gestión a los gobiernos federales, estatales y

<p>5. El estado debe defender los recursos de la nación ante las presiones de los grupos empresariales</p> <p>6. El estado debe restaurar los recursos destruidos</p> <p>7. Sustituir importaciones y capitalizar a la industria nacional (Mipymes)</p> <p>8. Buscar la equidad y justicia y evitar ventajas a grupos de poder</p> <p>9. Pérdida de valores en la familia y corrupción del gobierno deterioran el poder y la seguridad nacional</p> <p>10. El ocio y la necesidad de ingresos ofrecen fuerza laboral a las actividades al margen de la ley.</p>	<p>4. Evitar la corrupción del gobierno en la negociación de los recursos de la nación con los grupos de poder.</p> <p>5. Fortalecer la competitividad interna y generar empleo sustituyendo importaciones</p> <p>6. Fortalecer el apoyo social vinculado con el empleo y la productividad de las empresas.</p> <p>7. Fortalecer los valores, la unidad familiar y el cuidado a los menores por el camino del bien.</p> <p>8. Evitar el ocio e impulsar el empleo digno que ofrezca al trabajador las prestaciones de ley.</p>	<p>municipales para evitar corrupción, ingobernabilidad y endeudamiento.</p> <p>4. Establecer mecanismos para crear un Poder Judicial competitivo, eficaz y eficiente.</p> <p>5. Renovar las facultades de los partidos políticos convertidos en feudos de poder el elegir candidatos.</p> <p>6. Fortalecer las relaciones familiares con arraigo en valores, y desarrollo de habilidades para integrarse positivamente a la sociedad.</p> <p>7. Establecer controles personales de los ciudadanos sobre sus necesidades, el desempeño de sus actividades, y la forma como se comportan en sociedad.</p>
Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 1		

El análisis de la Matriz de posición estratégica y la evaluación para la acción (PEYEA)⁴⁴, también conocida como matriz SPACE (Strategic, Position and Action Evaluation), comprende 4 cuadrantes con dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la Industria (FI).

Cuadro No. 3 Factores de la Matriz PEYEA	
Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<p>Fuerza financiera (FF)</p> <p>Proyectos de apoyo social (-2)</p> <p>Ingreso de los trabajadores y tamaño de empresas (2)</p> <p>Subempleo (-3)</p> <p>El estado debe cumplir metas que justifiquen su existencia (2)</p> <p>Estados, corrupción y crecimiento económico (-3)</p> <p>Relaciones familiares, desintegración y variedad, pérdida de roles sociales (5)</p> <p>Desequilibrio en los estratos de ingresos (-3)</p> <p>Familias disfuncionales (3)</p> <p>Rentabilidad del ocio de las personas para las empresas (3)</p>	<p>Estabilidad del ambiente (EA)</p> <p>Tecnología y Empleo (4)</p> <p>Medios de difusión, oportunidad de crecimiento (4)</p> <p>La información en las decisiones de consumo (4)</p> <p>Demanda de bienes por edades y tribus en la sociedad. (3)</p> <p>Transformación del gobierno y la sociedad al ritmo de la evolución de las nuevas demandas (2)</p>

⁴⁴ H. Rowe, R. Mason K. Dickel, (1982), Strategic Management and Business Policy. A. Metodological Aproach (Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Co. Inc.). P.155-156 considera que la **Fuerza Financiera** incluye factores como Rendimiento de la inversión, apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, flujo de efectivo facilidad para salir del mercado y riesgos implícitos del negocio. La **Estabilidad Ambiente** comprende cambios tecnológicos, tasa de inflación, variabilidad de la demanda, escala de precios de productos competidores, barreras para entrar en el mercado, presión competitiva y elasticidad de la demanda. La **Ventaja Competitiva** incluye participación en el mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, lealtad de los clientes, utilización de la capacidad de la competencia, conocimientos tecnológicos, control sobre los proveedores y distribuidores. La **Fuerza de la Industria** representa el potencial de crecimiento, potencial de utilidades, estabilidad financiera, conocimientos tecnológicos, aprovechamiento de recursos, intensidad de capital, facilidad para entrar en el mercado, productividad y aprovechamiento de la capacidad.

<p>Planeación de largo plazo del Gobierno Federal. (2) Buscar la equidad y justicia y evitar ventajas a grupos de poder (-3) Pérdida de valores en la familia y corrupción del gobierno deterioran el poder y la seguridad nacional (-2) Ventaja competitiva (VC) Las organizaciones sindicales se deben adaptar a los cambios del mercado (-2) Estructura de empresas (-1) Desarrollo de corredores industriales (2) Alternancia en el poder mejora la calidad en política. (-1) Innovación permanente de productos y cambio de hábitos del consumidor (4) Deseos de mejora continua de la calidad de vida. (3) Exigencias del consumidor de sus derechos (3) El ocio y la necesidad de ingresos ofrecen fuerza laboral a las actividades al margen de la ley. (-3) Poder judicial feudo sin competencia (-3)</p>	<p>El estado debe defender los recursos de la nación ante las presiones de los grupos empresariales (-4) Tipos de hogares (4) Hogares y valores (4) Fuerza de la Industria (FI). El ocio y las empresas (3) Planeación y tamaño de empresa (-3) Partidos Políticos, acuerdos y negociación (-3) Mal uso del ocio (-2) Reparto salarial y ventas (3) Apoyos a quien lo necesita para generar empleo y consumo (-2) Nuevas demandas del consumidor en su cuerpo, imagen, alimentación y calidad de vida. (3) El estado debe restaurar los recursos destruidos (-3) Sustituir importaciones y capitalizar a la industria nacional (Mipymes) (-3)</p>
<p>Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. Fuente: Elaboración propia con datos del Cuadro No. 1</p>	

Los factores determinantes de la matriz PEYEA aparecen en el cuadro No. 3 con una calificación cualitativa con valores entre -6 y 6 dependiendo del desempeño de las autoridades, las empresas y la familia en el cumplimiento de los factores de su competencia.

La suma de las calificaciones de cada variable, comprendidas en cada posición estratégica, que aparece en el cuadro No. 3, divididas entre el número de variables consideradas, generará el promedio para cada posición estratégica.

$$\text{Fuerza Financiera} = -2+2-3+2-3+5-3+3+3+1-3-2=1/12 = 0.083$$

$$\text{Ventaja competitiva} = -2-1+2-1+4+3+3-3-3=2/9 =0.22$$

$$\text{Estabilidad ambiente} = 4+4+4+3+2-4+4+4= 21/8 = 2.625$$

$$\text{Fuerza de la Industria} = 3-3-3-2+3-2+3-3-3 = -7/9 = - 0.778$$

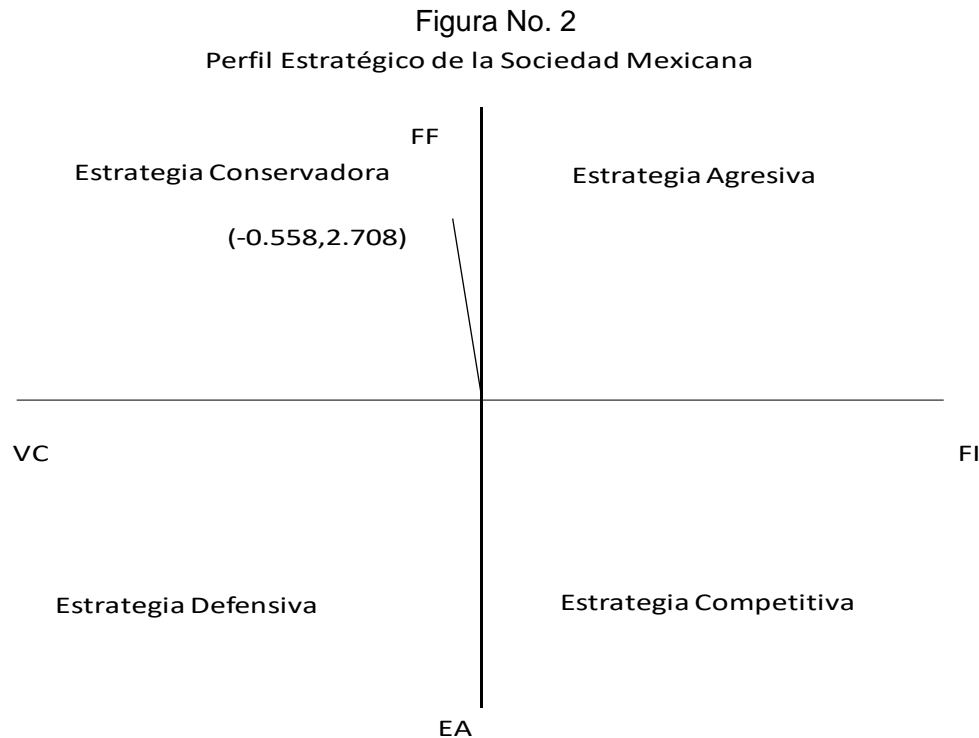
El eje X comprende las posiciones estratégicas de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva, con -0.558 de calificación.

$$\text{Eje X} = \text{FI}+\text{VC} = -0.778+0.22 = - 0.558$$

El eje Y comprende las posiciones estratégicas de la fuerza financiera y la estabilidad ambiente con la calificación de 2.708

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 0.083 + 2.625 = 2.708$$

Los valores X y Y aparecen en la Figura No. 2 ubicados en el cuadrante II definido con una estrategia conservadora.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 3

Las estrategias conservadoras poseen fuerza financiera, carecen de ventajas competitivas, el sector es estable pero no atractivo. Se deben diversificar productos, buscar nuevos mercados, bajar costos incluir penetración y desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

La estrategia agresiva permite a las organizaciones utilizar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas para evitar amenazas externas. Cuenta con fortalezas financieras y fuerza en la industria por su capacidad de liquidez y puede invertir y crecer.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. carecen de fuerza financiera, y ventajas competitivas en un mercado dinámico de alto riesgo en el que deben abandonar líneas de productos y buscar la salida del mercado. la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha con estrategias competitivas. Cuentan con entorno dinámico y con fuerza en la industria, pero carecen de fortaleza financiera. Deben sanear finanzas, incrementar productividad, buscar mejor posicionamiento en el mercado y aprovechar oportunidades⁴⁵.

La Sociedad mexicana, de acuerdo a los factores que aparecen en el cuadro No. 3, y las calificaciones asignadas, presenta una estrategia conservadora con limitada fuerza financiera y debilidad en las ventajas competitivas.

La fuerza financiera se caracteriza por la capacidad de respuesta de las familias, las empresas y el estado, de atender sus necesidades de liquidez presentes y futuras. En una escala del 1 al 6 la sociedad mexicana alcanza una calificación positiva promedio de 2.7 puntos. En relación a las ventajas competitivas la calificación es negativa. En una escala de cero a - 6 con un promedio es de - 0.558.

Estrategias Competitivas

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva⁴⁶. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva

Andrews Kenneth R.(1977),⁴⁷ considera que la estrategia institucional determina “la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”

De acuerdo a los resultados contenidos en el cuadro No. 3, los factores a atender en el ámbito familiar, estatal y empresarial, que orienten a la sociedad hacia una visión, misión, metas en el futuro, comprenderán las estrategias que aparecen en el cuadro No. 4. Su

⁴⁵ Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Aproach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.

⁴⁶ Igor Ansoff (1979), Hofer y Schendel (1978), Lorange (1980), Hamermesh (1990) identifican a la estrategia compuesta de varios niveles o aspectos: a) Estrategia corporativa aplicada a toda la empresa; b) Estrategia global (Hil y Jones 1996, p.227) que emplean las compañías con el fin de ingresar en los mercados extranjeros como exportaciones, licenciamiento, subsidiarias o *joint venture*; . c) Estrategia de negocios, que define la elección de un producto o servicio y el mercado de cada negocio dentro de la empresa (Andrews, 1980, p.18), (cita en Hamermesh, 1990, p.54). d) Estrategia funcional que determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo (Newman y Logan, 1976, p. 64); (Andrews 1977, p. 59).

⁴⁷Andrews Kenneth R. (1977), The Concept of Corporative Strategy

ejecución dependerá de la elaboración de programas anuales congruentes con los planes estratégicos que describan las tareas y los recursos necesarios, contenidos en los presupuestos de ingresos y egresos de las familias, Los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal y las empresas.

Su seguimiento permanente y continuo es fundamental para que lo programado se alcance en las fechas establecidas y en la forma acordada. La asignación de recursos al cumplimiento de planes con la ausencia de controles, garantiza el fracaso de las metas establecidas.

Cuadro No. 4 Estrategias propuestas para lograr ventajas competitivas y justicia social		
Familias	Estado	Empresas
<p>Apoyos a las familias vinculados con trabajo productivo, ingresos y formalidad de ley.</p> <p>Fortalecer la integración familiar con sueños de crecimiento en el futuro</p> <p>Estandarizar los salarios mínimos que garanticen el bienestar de las familias con menos ingresos.</p> <p>Fortalecer la presencia de valores, el respeto a la familia, a la sociedad y a los recursos de la nación.</p> <p>Promover la alternancia de partidos en el poder para mejorar la calidad de la política.</p> <p>Participar activamente en el seguimiento del gasto presupuestal para evitar desvíos de los planes y metas.</p> <p>Educación del consumidor en el gasto eficiente y productivo de su dinero.</p> <p>Crear leyes en defensa de los derechos del consumidor</p> <p>Aumentar los niveles de eficiencia del poder judicial evitando progresivamente la presencia de detenidos en las cárceles por falta de empleo.</p>	<p>Construir planeación y metas estratégicas de largo plazo.</p> <p>Crear presupuestos que cumplan con la visión de futuro.</p> <p>Realizar censos permanentes con información sobre la ocupación ingreso y desempleo en tiempo real, de la población en edad de trabajar.</p> <p>Evitar la presencia de grupos de poder que influyan en las decisiones del estado y en el mal manejo de los recursos de la nación.</p> <p>Crear leyes puntuales sobre medidas de control permanente y en tiempo real sobre el ejercicio del presupuesto.</p> <p>Reducir la informalidad, aumentando las operaciones electrónicas con el retiro progresivo de billetes y monedas de la circulación.</p> <p>Controlar los ingresos y los gastos de las familias y de las empresas para una recaudación fiscal más justa y equitativa.</p> <p>Que el presupuesto tenga como prioridad generar empleo de los desempleados y ociosos en todos los proyectos de estado.</p> <p>Informar en tiempo real la forma de uso y avance del presupuesto.</p>	<p>Apoyos con financiamiento accesible a las Mipymes.</p> <p>Favorecer a las Mipymes en la generación de empleos formales.</p> <p>Las organizaciones sindicales deberán participar de la visión de las empresas convirtiéndose en sus aliados frente al mercado.</p> <p>Impulsar las metas de las Mipymes en crecimiento y apertura de nuevos mercados.</p> <p>Impulsar el crecimiento de corredores industriales generadores de empleo productivo.</p> <p>Explotar los recursos de la nación por nacionales, que actualmente son aprovechados por empresas extranjeras.</p> <p>Producir en el país los que actualmente se importa.</p> <p>Adecuar las estrategias de marketing que favorezcan las necesidades auténticas de los consumidores aumentando la eficiencia de la producción con el consumo de calidad de la población.</p>

	Tecnificar al estado con capacidad de respuesta al ritmo de la demanda de la sociedad	
Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 3		

Ejercicio del presupuesto familiar, estatal y empresarial

El producto interno bruto del ejercicio 2015 fue de 18 billones 241 mil 982 millones de pesos⁴⁸, de los que el Gobierno Federal, a través del gasto presupuestal dispone de 4 billones,763 mil 874 millones de pesos, equivalentes al 26.1% (véase cuadro No. 5).

Cuadro No. 5 Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2016.	
Ramos Autónomos	99,214,603,346
Poder Legislativo	14,101,599,051
Cámara de Senadores	4,421,972,587
Cámara de Diputados	7,559,432,185
Auditoría Superior de la Federación	2,120,194,279
Poder Judicial	63,616,316,565
Suprema Corte de Justicia de la Nación	5,087,491,930
Consejo de la Judicatura Federal	55,872,115,835
Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	2,656,708,800
Instituto Nacional Electoral	15,473,834,466
Comisión Nacional de los Derechos Humanos	1,546,934,935
Comisión Federal de Competencia Económica	478,057,464
Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación	1,060,000,000
Instituto Federal de Telecomunicaciones	2,000,000,000
Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	937,860,865
RAMO: 40 INFORMACIÓN NACIONAL ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA	
Instituto Nacional de Estadística y Geografía 7,723,519,682	
RAMO 32 TRIBUNAL FEDERAL DE JUSTICIA FISCAL Y ADMINISTRATIVA	
Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa 2,447,483,112	
B: RAMOS ADMINISTRATIVOS	1,116,787,966,784
Gasto Programable	
02 Oficina de la Presidencia de la República	1,922,652,864
04 Gobernación	67,472,539,816
05 Relaciones Exteriores	7,841,504,845
06 Hacienda y Crédito Público	28,502,492,275
07 Defensa Nacional	72,250,719,526
08 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	84,827,278,656
09 Comunicaciones y Transportes	105,217,734,544
10 Economía	14,746,088,863
11 Educación Pública	302,986,555,681
12 Salud	132,216,881,794
13 Marina	

⁴⁸ Fuente: INEGI (2016), PIB Y Cuentas Nacionales

14 Trabajo y Previsión Social	27,401,156,874
15 Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	4,374,882,581
16 Medio Ambiente y Recursos Naturales	25,613,444,548
17 Procuraduría General de la República	55,770,254,828
18 Energía	16,468,566,951
20 Desarrollo Social 1/	2,807,979,137
21 Turismo	109,371,909,018
27 Función Pública	5,211,444,461
31 Tribunales Agrarios	1,296,984,800
37 Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	881,065,063
38 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	117,459,310
45 Comisión Reguladora de Energía	34,010,260,421
46 Comisión Nacional de Hidrocarburos	369,999,989
47 Entidades no Sectorizadas	319,999,985
	14,788,109,954
C: RAMOS GENERALES	2,434,535,205,392
Gasto Programable	
19 Aportaciones a Seguridad Social	553,686,745,568
23 Provisiones Salariales y Económicas	141,663,256,143
25 Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos	50,173,812,770
33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios	
Gasto No Programable	616,286,725,526
24 Deuda Pública	357,362,260,206
28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	678,747,304,379
29 Erogaciones para las Operaciones y Programas de Saneamiento Financiero	0
30 Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores	16,048,600,000
34 Erogaciones para los Programas de Apoyo a Ahorradores y Deudores de la Banca	20,566,500,800
D: ENTIDADES SUJETAS A CONTROL PRESUPUESTARIO DIRECTO	774,237,136,929
Gasto Programable	
GYN Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado 2/	229,916,102,139
GYR Instituto Mexicano del Seguro Social	544,321,034,790
E: EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO	862,179,904,363
Gasto Programable	
TTY Petróleos Mexicanos (Consolidado)	478,282,000,000
TVV Comisión Federal de Electricidad	299,454,215,190
Gasto No Programable	
Costo Financiero, que se distribuye para erogaciones de:	84,443,689,173
TTY Petróleos Mexicanos (Consolidado)	69,278,089,167
TVV Comisión Federal de Electricidad	15,165,600,006
Neteo: Resta de: a) aportaciones ISSSTE; y, b) subsidios, transferencias y apoyos fiscales a las entidades de control directo y empresas productivas del Estado.	533,251,819,608
GASTO NETO TOTAL	4,763,874,000,000
Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. DOF 27/11/2015. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2016.pdf	

Del total del producto Interno Bruto, las familias colaboran con la producción de bienes y servicios y participan del ingreso generado necesario para la atención de sus necesidades alimentarias, vestido y vivienda. Los resultados de la ENIGH⁴⁹, (Encuesta Nacional de

⁴⁹ INEGI. (16 Julio 2015), Boletín de Prensa No. 274/15, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2014. Aguascalientes, Ags.

Ingresos y Gastos de los Hogares) que se presentan en el cuadro No. 6, presentan 10 deciles de hogares a los que se les asignan los ingresos que recibieron las familias desde los niveles más bajos a los niveles más altos.. El primer decil representa al 10% de hogares que recibieron los ingresos más bajos. El decil mas alto representa al 10% de las familias con los ingresos más altos. Una familia del primer decil recibió al año 2014 en promedio un total de 7 mil 716 pesos (3.77 salarios mínimos mensuales al año⁵⁰). Una familia del último decil disfrutó de un ingreso promedio equivalente a 140 mil 713 pesos⁵¹ (68.8 salarios mínimos mensuales al año).

Cuadro No. 6 Resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. (Ingreso corriente total promedio trimestral por hogar, agrupados por deciles de hogares (Pesos 2014)			
Deciles de hogares	2010	2012	2014
Total	40571	41167	39719
I	7162	7556	7716
II	12604	12735	12721
III	16856	16990	16677
VI	21217	21070	20675
V	25885	25822	24901
VI	31377	31165	29852
VII	38446	38408	36223
VIII	48686	48427	45478
IX	66010	65881	62163
X	137470	143614	140783
Fuente: INEGI. (16 Julio 2015), Boletín de Prensa No. 274/15, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2014. Aguascalientes, Ags.			

Si se multiplica el número de familias, (119,906,312 habitantes en el país, entre 3.8 integrantes por familia) = 31 millones 554 mil 293 en el año 2014, por su ingreso promedio anual de 39 mil 719 pesos al año, el ingreso de las familias en México será igual a 4 billones 762 mil mil 558 millones 806 mil pesos⁵².

Los ingresos recibidos por las familias, equivalentes al 26.74% del Producto interno Bruto (PIB) mas los ingresos presupuestales recibidos por el Gobierno Federal, (25.08%⁵³ del

⁵⁰ 67.29(30.4) = 2045.61 pesos de salario mínimo al mes. Vigentes a partir del 1 de enero 2014. Comisión Nacional de salarios Mínimos. Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

⁵¹ La ENIGH estimó en 2014 un total de 120,073,612 habitantes y 119,906,312 integrantes de los hogares (excluyendo a los trabajadores domésticos y a sus familiares, así como a los huéspedes). El tamaño promedio de los hogares fue de 3.8 integrantes y el jefe del hogar tuvo en promedio 48.8 años de edad.

⁵² Cámara de Diputados, H- Congreso de la Unión (3 dic. 2013), Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014. 4 billones, 467 mil 225 millones, 800 mil pesos.

⁵³ INEGI (febrero 20, 2015) Producto Interno Bruto 2014 a precios corrientes 17 billones 810 mil 957 millones de pesos.

PIB) restados al PIB total, generan un diferencial en favor de las empresas y los empresarios de 8 billones 581 mil 173.2 millones de pesos (48.18% del PIB).

Las empresas dedicadas a las actividades manufacturera, comercial y servicios, clasificadas en empresas micro, pequeñas, medianas, y grandes , presentaron, al ejercicio fiscal 2013, los resultados que aparecen en el cuadro No.7

Cuadro No. 7										
Clasificación de empresas por sector, tamaño, ocupación, remuneraciones, producción bruta total y activos fijos										
Ejercicio fiscal 2013 (Millones de pesos)										
Empresas	Unidades económicas		Personal ocupado		Remuneraciones		Producción bruta total		Activos fijos	
	absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	absoluto	%
Industria										
Total	489530	100	5073432	100.0	472352.6	100.0	6745772	100.0	2154258	100.0
Micro	458096	93.6	1057456	20.8	19524.4	4.1	182811	2.7	93197	4.3
Pequeñas	20455	4.2	446181	8.8	29367.9	6.2	330122	4.9	119683	5.6
Medianas	7431	1.5	851506	16.8	80328.1	17.0	1062226	15.7	395617	18.4
Grandes	3548	0.7	2718289	53.6	343132.3	72.6	5170613	76.6	1545760	71.8
Comercio										
Total	2042641	100.0	6389648	100.0	197336	100.0	5592086	100.0	811679	100.0
Micro	1978887	96.9	3866223	60.5	56614	28.7	1515640	27.1	285643	35.2
Pequeñas	43967	2.2	745253	11.7	41115	20.8	1106590	19.8	146172	18.0
Medianas	14454	0.7	764713	12.0	44734	22.7	1333503	23.8	193195	23.8
Grandes	5333	0.3	1013459	15.9	54873	27.8	1636354	29.3	186669	23.0
Servicios										
Total	1637362	100.0	8195046	100.0	495559	100.0	2324168	100.0	1331868	100.0
Micro	1560949	95.3	3528093	43.1	59280	12.0	520670	22.4	323896	24.3
Pequeñas	64274	3.9	1348207	16.5	66464	13.4	406962	17.5	178739	13.4
Medianas	5923	0.4	414660	5.1	29491	6.0	158337	6.8	104769	7.9
Grandes	6216	0.4	2904086	35.4	340324	68.7	1238199	53.3	724463	54.4
Fuente: INEGI (2014), Censos Económicos 2014 www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014										

Los resultados que se presentan en función del tamaño de las empresas establecen una clara polarización entre empresas micro, pequeñas, medianas y grandes para los tres sectores. El 93.6% de las empresas industriales (micro) ocupan al 20.8% de los trabajadores del sector, les pagan el 4.1% de los ingresos por concepto de remuneraciones y generan el 2.7% de la producción del sector. El 0.7% de empresas industriales (grandes), ocupa al 53.6% de los trabajadores, les paga el 72.6% del ingreso por concepto de remuneraciones y genera el 76.6% de la producción del sector.

El 96.9% de las empresas comerciales (micro) ocupan al 60.5% de los trabajadores en el sector, les pagan el 28.7% de los ingresos por concepto de remuneraciones y generan el 27.1% de la producción del sector. El 0.3% de empresas comerciales (grandes), ocupa al 15.9% de los trabajadores, les paga el 27.8% del ingreso por concepto de remuneraciones y genera el 29.3% de la producción del sector.

El 95.3% de las empresas de servicios (micro) ocupan al 43.1% de los trabajadores en el sector, les pagan el 12.0% de los ingresos por concepto de remuneraciones y generan el 22.4% de la producción del sector. El 0.4% de empresas de servicios (grandes), ocupa al 35.4% de los trabajadores, les paga el 68.7% del ingreso por concepto de remuneraciones y genera el 53.3% de la producción del sector.

La capacidad de administración se agudiza en los estratos de la población con menores ingresos como ocurre con las micro empresas donde cada trabajador o micro empresario recibe al día menos de un salario mínimo. Familias de los deciles de menores ingresos que deben administrar su dinero de forma que les alcance para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, recreación y deportes. El despilfarro de recursos se presentará en la población que aparece en los deciles mas altos o en las empresas grandes, donde sus trabajadores reciben ingresos iguales o superiores a 50 salarios mínimos.

La presencia de cifras e ingresos por sectores, estratos de la población trabajadora, ingresos de las empresas, ingresos de las familias, número de trabajadores ocupados, remuneraciones, producción bruta total, activos fijos, e inversiones, están disponibles para consulta de la población interesada en el análisis, sin embargo, esta información se desconoce sobre el presupuesto de egresos del Gobierno Federal, Gobiernos de los Estados y los Gobiernos Municipales.

El Gobierno Federal asigna recursos a los diferentes organos de gobierno que en algunos casos, superan los 60 mil millones de pesos a instituciones que, seguramente los administran bien⁵⁴, sin embargo, se desconoce como y en que los gastan. Si como visión, misión y metas se tiene como objetivo la justicia social y la equidad en el reparto de los ingresos, es necesario que los recursos se administren con transparencia y con esta filosofía.

Entre las instituciones que reciben mas de 60 mil millones de pesos del presupuesto al año se encuentra las siguientes: El poder judicial recibe 63 mil 616, La Secretaría de gobernación 67 mil 473, La Secretaria de la Defensa Nacional 72 mil 251, La Secretaría de

⁵⁴ La vigilancia del ejercicio del presupuesto está a cargo del Congreso de la Unión y es su responsabilidad aplicar lo dispuesto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Presupuesto de Egresos y los convenios correspondientes. La Cámara de Diputados, a través de las comisiones legislativas, la Auditoría y los centros de estudios correspondientes que lo soliciten, tendrá acceso a la información relativa a la matriz de indicadores para resultados de los programas, al seguimiento del avance de cumplimiento de las metas de los indicadores de los programas, y a las evaluaciones realizadas. (Congreso de la Unión, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF, México.)

Agricultura 84 mil 827, La Secretaría de Comunicaciones y Transportes 105 mil 217, La Secretaría de Educación 302 mil 987, La Secretaría de Salud 132 mil 217, La Secretaría de Turismo 109 mil 372, Seguridad Social 553 mil 687, Provisiones Salariales y Económicas 141 mil 663, Aportaciones a Entidades Federativas 616 mil 287, Deuda Pública 357 mil 362, Participación de Entidades federativas y Municipios 678 mil 747, ISSSTE 229 mil 916, IMSS 544 mil 321, PEMEX 478 mil 282, CFE 299 mil 454 y Costo Financiero de Pemex 69 mil 278 millones de pesos (véase cuadro No. 5).

El Congreso de la Unión establece en el artículo 123⁵⁵ que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, sin embargo, separa la relación laboral en dos tipos de instituciones y de trabajadores: El Apartado A. que rige la relación laboral de los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo con las empresas y, el Apartado B, que regula la relación laboral entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores. Si todos como sociedad somos iguales, con los mismos derechos y obligaciones no debemos ser regidos por leyes y normas diferentes.

Controles

Los controles tradicionales pueden ser definidos como revisiones esporádicas realizadas a petición de instancias superiores internas o externas, interesadas en el actuar de las empresas como las auditorías financieras, fiscales, operacionales, administrativas, sistemas, ambiental o de calidad. Las revisiones periódicas de las operaciones que realizan las instituciones pueden generar un informe de los errores y aciertos, sin embargo, no previenen o evitan que estos se presenten. Es necesario que el seguimiento de las operaciones cotidianas sea en tiempo real de forma que se evite la presencia de errores.

Centros de Responsabilidad

La Administración de la familia, las empresas o el Gobierno, debe estar dirigida por una unidad de mando que asume la responsabilidad de darle seguimiento a una visión, misión y objetivos con un fin común, y apoyarse en los recursos disponibles integrados de

⁵⁵ Cámara de Diputados (27 de enero 2016), Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF., México.

personas, materiales, dinero maquinaria, equipo que deberán ser utilizados óptimamente para beneficio de la comunidad⁵⁶.

Los hogares deberán ser dirigidos por los padres de familia que colaboran como una unidad de mando evitando la duplicidad de funciones y la presencia de dos líderes que se disputan la autoridad frente a la unidad familiar.

El Estado y las empresas deberán funcionar bajo los mismos principios, considerando que por el tamaño de la organización que administran, deben delegar funciones a colaboradores que operen bajo las mismas reglas para evitar ineficiencias en el uso de los recursos al margen de los objetivos deseados.

El centro de responsabilidad debe monitorear permanentemente las tareas realizadas por el conjunto de los integrantes de la organización, de la misma forma como el conductor de un automóvil, un avión, un barco, una bicicleta o una orquesta, vigila puntualmente y en todo momento la forma como se toman y ejecutan las decisiones para evitar desgracias y errores. En el caso de las familias y principalmente de los bebés o los niños pequeños las distracciones pueden tener consecuencias graves. Cualquier descuido puede ser fatal.

Los centros de responsabilidad, de acuerdo a la delegación de funciones y a las tareas que realizan pueden dividirse en:

- Los **centros de costos operacionales**, están vinculados con la responsabilidad primordial de la empresa en la prestación de servicios o en la fabricación de bienes.
- Los **centros de costos discrecionales**, no vinculados con las tareas básicas de la empresa, son necesarios para la operación y funcionamiento de la misma, permitiendo que opere con fluidez y sin problemas.
- **Centros de ingresos**, relacionados con la tarea de vender el producto o servicio que ofrece la institución a la que sirven.
- **Centros de Beneficios** vinculado con los ingresos que recibe la institución por la venta de bienes o servicios, los costos y gastos necesarios incurridos en su actividad y los beneficios generados que motivan el interés en el desarrollo de la actividad.
- **Centros de inversiones**, necesarios en todas las organizaciones, incluida la familiar, se proponen mejorar las condiciones de vida y sobrevivencia de sus

⁵⁶ Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010), Manual de Control de Gestión, PROFIT Editorial, Barcelona España.

empresas, en el entorno en el que se mueven. Estos centros evalúan la inversión, sus costos, rendimientos y la rentabilidad de sus inversiones.

Cada centro se mide por su eficiencia, eficacia, productividad, y efectividad, en el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus metas. No todas las instituciones de la sociedad alcanzan los mismos niveles de eficiencia, por lo que cada institución por separado debe ser evaluada y beneficiada con los logros alcanzados, de forma que los más eficientes y más rentables obtengan el producto de su trabajo, y los menos eficientes se ubiquen en su nivel, en la escala de los ingresos, evitando que algunos grupos se beneficien del producto del trabajo de otros⁵⁷.

Factores Clave de Éxito e Indicadores

La situación real de las organizaciones se puede medir a través de los indicadores⁵⁸, si se comparan con la visión, misión, objetivos, valores y filosofía propuesta por las instituciones públicas, privadas y los hogares. Los indicadores son instrumentos que explican el comportamiento de las variables clave de éxito⁵⁹ y pueden ser de diferentes tipos, dependiendo de la institución y de las condiciones a las que se enfrentan en el entorno en el que compiten. La relación que existe entre las empresas, las familias y el estado, al convivir en ambientes globalizados, genera indicadores que afectan intereses comunes.

El orden en la familia está influido por el ambiente social. Los conflictos que enfrenta el Estado están vinculados con las familias y la sociedad y la oferta de insumos y la demanda de bienes y servicios vinculan a las empresas en el desarrollo de sus operaciones.

A partir de los factores clave de éxito definidos en el cuadro No. 8 se pueden construir los indicadores que harán posible el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo

⁵⁷ Precios de Transferencia. Representan precios de eficiencia que se deben aplicar en los productos o servicios, para evitar que otros departamentos o instituciones se beneficien de la rentabilidad no generada por ellos en las líneas de producción, cadenas de suministro o precios de venta en los mercados. El consumidor puede pagar precios altos en el mercado por la ineficiencia en los procesos de producción. (Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010), Manual de Control de Gestión, PROFIT Editorial, Barcelona España. P.134)

⁵⁸ Los indicadores son instrumentos de medición que explican el comportamiento de los factores clave de éxito, representativos de las ventajas competitivas que ofrece una actividad o estructura de la organización. (Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010), Manual de Control de Gestión, PROFIT Editorial, Barcelona España. P. 157)

⁵⁹ Las variables o Factores clave de éxito son el conjunto mínimo de áreas determinantes en las cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización. (Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010), Manual de Control de Gestión, PROFIT Editorial, Barcelona España. P.157)

de las instituciones familiares, sociales y empresariales que ayuden a una sociedad a alcanzar mayor equidad en el ingreso, bienestar y justicia social.

Cuadro No. 8 Factores clave de éxito	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1) Más salarios generan mayor consumo y más ventas. 2) El impulso a las empresas Mipymes pueden sustituir importaciones 3) Se pueden generar empresas que administren el ocio de las personas en su descanso 4) Asignar los apoyos vinculados con actividades productivas y generar empleo 5) Fortalecer la unidad familiar con valores y políticas públicas más cercanas a las familias. 6) Fortalecer las leyes que garanticen la confianza del consumidor y el valor de los bienes que compra. 7) Contribuir de forma continua a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en salud, educación, ingresos, cultura, hábitos y desarrollo social. 	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1) Promover la planeación en las Mipymes y el seguimiento de objetivos. 2) Impulsar el crecimiento de la Mipymes y fortalecer el empleo formal que cumpla con los derechos de los trabajadores. 3) Establecer mecanismos de vigilancia ciudadana para evitar la corrupción de los gobiernos. 4) Establecer salarios competitivos para los funcionarios públicos de acuerdo a sus capacidades para desempeñar sus puestos. 5) Evitar que los partidos políticos por derecho constitucional sean los únicos proponentes de puestos de elección popular. 6) Fortalecer los factores que ayuden a las familias a mantenerse unidas como única forma de transmisión de valores. 7) Realizar un monitoreo permanente de los ciudadanos y las familias sobre el ingreso que obtienen, como lo obtienen y cuanto gastan.
FORTALEZAS Y AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1) Impulsar la productividad de las empresas para manejar márgenes de valor al cliente. 2) Adaptar al gobierno y a la sociedad a las nuevas tecnologías y productos que se manejan en el mercado. 3) Que el Gobierno realice planeación estratégica de largo plazo (de 20 a 50 años) 4) Evitar la corrupción del gobierno en la negociación de los recursos de la nación con los grupos de poder. 5) Fortalecer la competitividad interna y generar empleo sustituyendo importaciones 6) Fortalecer el apoyo social vinculado con el empleo y la productividad de las empresas. 7) Fortalecer los valores, la unidad familiar y el cuidado a los menores por el camino del bien. 8) Evitar el ocio e impulsar el empleo digno que ofrezca al trabajador las prestaciones de ley. 	DEBILIDADES Y AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1) Educar a los dirigentes de Mipymes de la conveniencia de hacer planeación que los comprometa a crecer y a desarrollar proyectos de inversión. 2) Otorgar las facilidades necesarias para que las Micro empresas contraten a sus trabajadores con las prestaciones de ley. 3) Aplicar controles de gestión a los gobiernos federales, estatales y municipales para evitar corrupción, ingobernabilidad y endeudamiento. 4) Establecer mecanismos para crear un Poder Judicial competitivo, eficaz y eficiente. 5) Renovar las facultades de los partidos políticos convertidos en feudos de poder el elegir candidatos. 6) Fortalecer las relaciones familiares con arraigo en valores, y desarrollo de habilidades para integrarse positivamente a la sociedad. 7) Establecer controles personales de los ciudadanos sobre sus necesidades, el desempeño de sus actividades, y la forma como se comportan en sociedad.
Fuente: Factores Clave de Éxito contenidos en el cuadro No. 2	

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión que traduce la misión, visión y la estrategia corporativa, en indicadores que miden los factores clave de éxito de

las organizaciones en forma integral y la comunicación oportuna en la toma de decisiones⁶⁰ orientadas hacia las metas trazadas en la planeación global.

El cuadro de mando integral se forma de 4 perspectivas:

- La financiera, referida a la forma y distribución de los recursos monetarios, captados, por los hogares, las instituciones de gobierno y las empresas, considerando la rentabilidad y eficiencia en su asignación. La cantidad que las familias, el estado y las organizaciones gastan, comparado con lo que ganan incluida la fuente de sus ingresos.
- El empleo generado por las empresas, el gobierno y las familias, considerando las habilidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores. El desempleo y la forma en que los ciudadanos en edad de trabajar utilizan su tiempo en forma productiva e improductiva y cuáles son las fuentes de sus ingresos.
- Los procesos, vinculados con la producción de bienes y servicios, el consumo, la calidad, la estructura de empresas, la tecnología, el financiamiento, la inversión, la productividad y la eficiencia de las empresas, el gobierno y las familias que tienen como tarea cumplir con la demanda de satisfactores de la sociedad.
- Las familias consumidoras de bienes y servicios ofrecidos por las empresas del estado y las empresas privadas, en cantidades suficientes para atender sus necesidades. La capacidad de las familias para ofrecer mano de obra calificada en habilidades, actitudes, aptitudes y valores, dispuesta a integrarse al mercado laboral, contribuir con impuestos al erario federal, participar como miembro activo en la formación de las estructuras de gobierno y mantenerse al margen de conflictos políticos y sociales que desquician el orden social.

Las leyes, normas, políticas, visión, misión objetivos y valores aparecen escritos en los planes de las instituciones públicas, en las empresas que compiten permanentemente en los mercados globales, y lo conocen la mayoría de los jefes de familia (trabajadores) que participan en el diseño de planes para las organizaciones que lo hacen por costumbre, sin embargo, el seguimiento esporádico de la realización de tareas ha generado la pérdida de controles por los responsables, que se enteran de los resultados cuando ya es imposible retroceder en el tiempo.

⁶⁰ Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010), Manual de Control de Gestión, PROFIT Editorial, Barcelona España. P. 176)

Los controles implican permanencia, constancia y asesoría continua a los ejecutores de las actividades en riesgo, de forma que se eviten los errores y la pérdida de recursos por falta de atención y seguimiento.

Las empresas pueden perder piezas al fabricarlas con defectos, e incrementar los costos de las piezas perdidas y los desperdicios. Los resultados pueden traducirse en pérdida de la capacidad de competencia, pérdida de mercados y desaparición de empresas ante la desconfianza del cliente por precios altos y baja calidad de los productos.

Si el Gobierno abusa en el despilfarro y la corrupción de sus instituciones, tarde o temprano perderá la capacidad de control y el poder de administrar el gobierno conferido por el pueblo. Construir una cultura de respeto al estado de derecho requiere muchos años de trabajo. El primer paso es educar a una sociedad dispuesta a regirse por normas y leyes donde el factor clave de éxito es la capacidad de leer y entender las reglas y posteriormente seguirlas y respetarlas. Para perder este avance, se necesitan funcionarios corruptos dispuestos a negociar con los grupos de poder, la violación a las reglas y leyes en beneficio de intereses particulares. Una cultura generalizada de corrupción termina por destruir las instituciones y el estado de derecho, al ser negociable cualquier delito con las autoridades, en perjuicio de la sociedad.

Las familias deben integrar hogares donde se formen las nuevas generaciones con un alto sentido de los valores, ilusiones, confianza, metas y sueños de convertirse en ciudadanos activos y dispuestos a integrarse a la sociedad que les ha ofrecido, ingresos, empleo, satisfactores, familia y oportunidades de vida en un ambiente cada vez más amigable.

El cuadro de mando se construye con el seguimiento de indicadores que en conjunto describen el comportamiento de las variables clave de éxito. Cada indicador deberá ser monitoreado de forma continua por los encargados del centro de responsabilidad realizando una comparación permanente entre lo esperado, lo realizado y la magnitud de las desviaciones favorables o desfavorables, a fin de tomar las medidas oportunas y necesarias que permitan corregir en tiempo y forma los indicadores en riesgo.

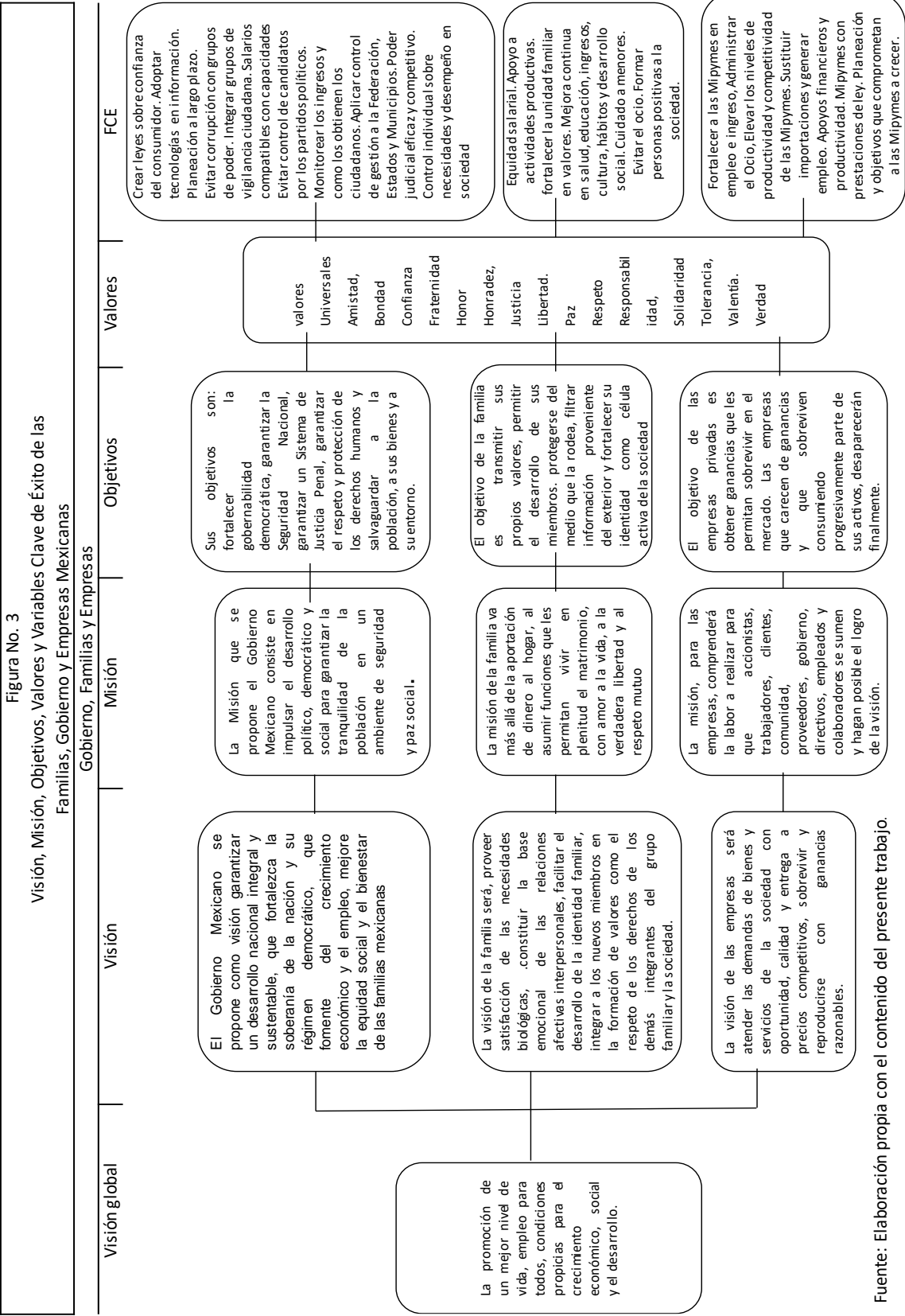
Por ejemplo: Crear leyes sobre la confianza del consumidor (véase figura No. 3), se refiere a las garantías que deben ofrecer todas las tiendas a sus clientes si el producto resulta defectuoso, caro o no cumple con las especificaciones de uso. Si el consumidor lo compra en una tienda de prestigio puede recuperar su dinero y ser tratado como persona. Si lo compra en tiendas con problemas de liquidez, informales o poco serias, tendrá problemas para recuperar su dinero o los daños que el producto o servicio le ocasiona. Los indicadores

pueden ser: a) número de reclamaciones presentadas por los consumidores, b) El número de solicitudes atendidas por las autoridades. c) El tiempo de respuesta. d) Los resultados de la gestión. e) La satisfacción del cliente con la respuesta. f) El seguimiento de inconformidades. g) Leyes que garantizan la reclamación del afectado h) La capacidad del infractor de evitar la acción de la ley. i) La existencia o ausencia de leyes que garanticen el respeto de sus derechos.

Cada indicador deberá ser monitoreado considerando lo esperado y lo alcanzado en tiempo real. En algunas instancias tales procesos ya se realizan y se monitorean de forma permanente, sin embargo, la mayor parte de los gobiernos estatales y municipales carecen de las tecnologías, del personal y de la disposición para atender las demandas ciudadanas.

Conclusiones

En la figura No. 3 se describe la visión, para la sociedad mexicana, la visión la misión, los objetivos, valores y las estrategias que se espera, el Gobierno mexicano, la familia y las empresas, luchen por conseguir. Planeación sobre el futuro de la sociedad, con una evolución permanente hacia mejores niveles de eficiencia, productividad y competitividad impuesta por la evolución de las relaciones de producción donde los mercados predominan, imponiendo las reglas de la carrera a los hogares, el gobierno y las empresas, como piezas moldeadas y entrenadas en el juego sin posibilidad de distraerse a riesgo de quedar fuera de la competencia.



Fuente: Elaboración propia con el contenido del presente trabajo.

Recomendaciones.

El control implica el seguimiento continuo de los factores clave de éxito de las familias, el Gobierno y las Empresas. La ausencia de controles oportunos generalmente tiene efectos graves y difíciles de corregir.

Las empresas grandes son pioneras en el seguimiento puntual y permanente de los indicadores que representan alto riesgo en la sobrevivencia de sus organizaciones en el mercado, sin embargo, algunas han desaparecido al confiar en la lealtad de los consumidores, a su percepción del mercado, y a su reacción tardía a los cambios tecnológicos y a las preferencias de los consumidores. Las empresas medianas y pequeñas hacen la tarea, sin embargo, el seguimiento presupuestal apegado a la visión, misión y valores solo es para los que toman las decisiones y no para quienes las ejecutan. Las micro empresas desconocen la forma de realizar planeación estratégica, carecen de ventajas competitivas internas y cuentan con limitadas capacidades para sacar provecho de las oportunidades que les ofrece el entorno en que se desenvuelven.

Las micro empresas representan el 95.9% del total de empresas en el país, ocupan el 43% de la mano de obra trabajadora, pagan el 11.62% del total de remuneraciones y contribuyen con el 15.13% de la producción nacional.

Las Micro y pequeñas empresas carecen de financiamiento de la banca privada al no contar con historial crediticio y con garantías que respalden su capacidad de pago.

Los créditos de la Banca de desarrollo están condicionados a la autorización de la Banca Privada que opera como intermediario en la colocación del crédito, evalúa la capacidad de pago de las micro empresas y es responsable de recuperar el financiamiento.

Para mejorar la capacidad de respuesta de las micro empresas en el mercado, es necesario poner a su disposición fuentes de financiamiento baratas y accesibles para que las usen en el momento que las requieran.

Es necesario impulsar el crecimiento de las Mipymes en capacidad de producción, de ingresos y de contratación de trabajadores con las prestaciones de ley.

El Gobierno Federal dispuso para el ejercicio 2016 de un presupuesto por la cantidad de 4 billones 763 mil 874 millones de pesos equivalentes al 25.08% del PIB. Entre las instituciones que recibieron mas de 60 mil millones de pesos del presupuesto al año se encuentra las siguientes: El poder judicial 63 mil 616, La Secretaría de gobernación 67 mil

473, La Secretaría de la Defensa Nacional 72 mil 251, La Secretaría de Agricultura 84 mil 827, La Secretaría de Comunicaciones y Transportes 105 mil 217, La Secretaría de Educación 302 mil 987, La Secretaría de Salud 132 mil 217, La Secretaría de Turismo 109 mil 372, Seguridad Social 553 mil 687, Provisiones Salariales y Económicas 141 mil 663, Aportaciones a Entidades Federativas 616 mil 287, Deuda Pública 357 mil 362, Participación de Entidades federativas y Municipios 678 mil 747, ISSSTE 229 mil 916, IMSS 544 mil 321, PEMEX 478 mil 282, CFE 299 mil 454 y Costo Financiero de Pemex 69 mil 278 millones de pesos.

Se desconoce la forma como se distribuye el presupuesto por cada institución, el destino de los recursos y el beneficio social que representa. Las empresas privadas informan sobre la clasificación de empresas por tamaño, la cantidad de empleo que generan, el ingreso de sus trabajadores, la estructura salarial por estratos, la producción generada, y la inversión en los activos fijos de las empresas. Las instituciones de Gobierno no están dispuestas a informar como utilizan los ingresos presupuestales que reciben.

Los recursos de los trabajadores y de las empresas, recaudados por el Estado, deben ser usados de forma transparente e informar como se gastan, ya que con frecuencia se utilizan para darle seguimiento a revanchas políticas, financiar marchas, plantones y daños a los bienes privados y de la nación, a través de los partidos políticos, los gobiernos de los estados, el Congreso de la Unión y de algunas secretarías de Estado como Desarrollo Social para comprar votos y restar poder a la competencia.

El gobierno deberá evitar la negociación de los bienes de la nación y los derechos de la sociedad con los grupos de poder que buscan su beneficio personal sin importarles el daño permanente y de por vida que pueden ocasionar a la sociedad y al bien común.

Se deberán asignar salarios competitivos a funcionarios públicos y evitar ventajas en relación a los empleos de las empresas privadas, comparadas con el ingreso de las familias.

Monitorear las actividades a que se dedican los ciudadanos en edad de trabajar, el ingreso el gasto y la fuente de sus recursos.

Establecer indicadores y variables clave de éxito que permitan monitorear el uso del presupuesto público por cada institución y evaluar la rentabilidad financiera, económica y social de su asignación.

Establecer mecanismos que hagan mas robusta la distribución del ingreso alrededor de la media a fin de subir el ingreso de los deciles mas bajos de la población y bajar los ingresos de los deciles mas altos.

Utilizar los apoyos improductivos que se asignan a las familias a cambio de empleos productivos que generen un beneficio económico a las empresas o un beneficio social a la comunidad.

Fortalecer la unidad familiar y garantizar la formación en valores a las nuevas generaciones con aptitudes para integrarse en forma positiva a la sociedad.

Vigilar de forma permanente los programas de mejora continua en salud, educación, ingresos, cultura, hábitos y desarrollo social.

Monitorear permanentemente a los jóvenes en edad de trabajar y emplearlos para evitar que el ocio y la necesidad de ocupar su tiempo libre los lleve por caminos equivocados.

Apoyar la unidad familiar como única alternativa para fortalecer los valores y la formación de nuevas generaciones propositivas para el futuro de la nación.
