

# El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

Año XII, número 78



**DESARROLLO SUSTENTABLE**  
A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO DE CAPITAL  
INTELLECTUAL PARA POTENCIALIZAR EL TURISMO  
ALTERNATIVO EN EL SUR DE SONORA

POR QUE HABLAR  
DE LA **CONTABILIDAD**  
**SOCIAL**

LA IMPORTANCIA DEL **LIDERAZGO**  
EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

MODELO DE **MEGAPLANEACIÓN** QUE PERMITA  
LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA EN UN INSTITUTO DE  
REHABILITACIÓN EN EL SUR DE SONORA



ITSON

EL **SISTEMA FINANCIERO**  
DE MÉXICO: UN ANÁLISIS AL INTERIOR

## INSITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina  
Rector

### COMITE EDITORIAL

EDITOR GENERAL  
María Elvira López Parra

COMISIÓN EDITORIAL  
Mtra. Yara Candazuri Aguilera  
Mtra. Zulema Corral Coronado  
Mtro. Moises Rodríguez Echevarría  
Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES  
Mtra. Nora Edith González Navarro  
Mtra. Nereida Aceves López  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

ARBITROS INTERNOS  
Mtra. Nora Edith González Navarro  
Mtra. Nereida Aceves López  
Mtra. Mirna Chavez Rivera  
Dr. Ma. Trinidad Álvarez Medina  
Mtra. Zulema Corral Coronado  
Mtra. Yara Landazuri Aguilera  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga  
Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde  
Mtra. Blanca Ochoa Jaime  
Mtra. Ma. Elvira López Parra  
Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes  
Mtra. Cristina Castillo Ochoa  
Dr. Roberto Celaya Figueroa

ARBITROS EXTERNOS  
Dr. Luis Ramón Moreno  
Universidad Autónoma de Baja California  
Mtra. Lorena Vélez García  
Universidad Autónoma de Baja California  
Mtra. Norma Aguilar Morales  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtra. Edith Georgina Súrdez  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtro. José Luis Rivera Martínez  
Instituto Sonorense de Contadores Públicos  
Mtro. Gabriel Rueda Delgado  
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia  
Mtra. Ruby González Ascencio  
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche  
Dra. Aida Alvarado Borrego  
Universidad Occidental, Sinaloa  
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia  
Universidad Occidente, Sinaloa  
Dra. Mónica Velarde Valdez  
Universidad Occidente, Sinaloa  
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz  
Universidad Autónoma de Tamaulipas

## El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

# A MANERA EDITORIAL

Es un reto ejercer la administración en cualquier tipo de empresa, ya que la misma disciplina exige tener un perfil de liderazgo y una considerable aportación de capital intelectual que resulte favorable para la empresa, los trabajadores y su entorno; sin duda esto permeará a desarrollar estrategias de competitividad como es, el sentido del servicio en tiempo y forma, de mejores propuestas que tienen que ver con la permanencia de la organización y de estar vigente en el mundo actual. La planeación como el primer eslabón de la administración considere los factores mega, macro y micro al cumpliendo del que hacer de la empresa y de la responsabilidad social que de ella emana, lo que permitirá verse reflejado en una administración financiera saludable y sustentable.

**MTRA. NORA EDITH GONZÁLEZ NAVARRO**  
**Profesora Investigadora**  
**del Instituto Tecnológico de Sonora**

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XIV, No. 78, Julio-Septiembre 2012, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora, a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>, Editor responsable: María Elvira López Parra, [mariaelvira.lopez@itson.edu.mx](mailto:mariaelvira.lopez@itson.edu.mx), Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite, ISSN 1870-5839, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impresa por Taller Gráfico del Instituto Tecnológico de Sonora, con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, este número se terminó de imprimir el 28 de Septiembre de 2012 con un tiraje de 500 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.

# ÍNDICE

**CRÉDITOS / A MANERA EDITORIAL .....2**

**Desarrollo sustentable a través de un diagnóstico de capital intelectual para potencializar el turismo alternativo en el sur de Sonora .....4**

*SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH A DIAGNOSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL TO POTENTIALIZE THE ALTERNATIVE TOURISM IN THE SOUTH OF SONORA*

**La importancia del liderazgo en la competitividad empresarial .....9**

*THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE BUSINESS COMPETITIVENESS*

**Modelo de megaplaneación que permita la efectividad administrativa en un instituto de rehabilitación en el sur de Sonora .....16**

*MODEL MEGAPLANEACION THAT WILL ALLOW THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN A REHABILITATION INSTITUTE IN THE SOUTH OF SONORA*

**Por qué hablar de la Contabilidad Social .....26**

*TO SPEAK OF SOCIAL ACCOUNTING*

**El sistema financiero de México: Un análisis al interior .....29**

*MEXICO'S FINANCIAL SYSTEM: AN ANALYSIS WITHIN*

# DESARROLLO SUSTENTABLE A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA POTENCIALIZAR EL TURISMO ALTERNATIVO EN EL SUR DE SONORA

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH A DIAGNOSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL TO POTENTIALIZE THE ALTERNATIVE TOURISM IN THE SOUTH OF SONORA

Mtra. María Dolores Moreno Millanes

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

Mtro. Antonio Salazar Campos

Profesores del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora

### RESUMEN

El nacimiento y desarrollo de talento humano enfocado a la formación de capital intelectual (CI) es un elemento indispensable para la generación de riqueza a través del desarrollo de empresas y regiones que buscan mejores niveles de calidad de vida por lo que es importante establecer un análisis del entorno en donde se planteen las capacidades para desarrollar el capital intelectual. El objetivo de este documento es establecer una evidencia del desarrollo de capital intelectual en ciertas regiones del sur de Sonora debido a la cercanía con el espectro de educación superior ciertas regiones tienen un potencial de desarrollo en cuanto al talento humano, por otro lado, la presente investigación muestra un alto potencial cultural para ser desarrollado y a la vez una ausencia de políticas públicas regionales limitan el desarrollo de infraestructura de valor agregado así como el incentivo de emprendedores y negocios con crecimiento sustentable en la región. El método a utilizar es el desarrollo cualitativo de la identificación de capital intelectual de Bernárdez (2008), entre las conclusiones se presenta la disfunción de una región con vocación agroindustrial así como el impacto de promover políticas públicas que incentiven el crecimiento de una región basada en tendencias de negocios como lo son los de base tecnológica, por otro lado, el desarrollo del capital intelectual en la región sur sonora dará la pauta para próximas investigaciones de qué tipo de cursos se pueden desarrollar, por ejemplo, el programa de alfabetización tecnológica puede cerrar la brecha entre el uso intensivo de nuevas tecnologías y el desarrollo de la población en el área intensiva de conocimientos tecnológicos.

*Palabras clave:* capital intelectual, turismo alternativo, innovación

### ABSTRACT

The birth and development of talented human focused on the formation of intellectual capital (IC) is an indispensable element for the creation of wealth through the development of enterprises and regions seeking higher levels of quality of life so it is important to establish an analysis of the environment where the capabilities to develop intellectual capital arises. The purpose of this document is to establish evidence of the development of intellectual capital in certain regions of the South of sound due to the proximity with the spectrum of education upper parts have a potential for development in terms of human talent, on the other hand, this research shows a high potential to be developed cultural and at the same time a lack of regional public policies limit the development of value-added infrastructure as well as the incentive of entrepreneurs and businesses with sustainable growth in the region. The method used is the qualitative identification of Bernardez (2008) intellectual capital development, among the findings is the dysfunction of a region with agro-industrial vocation, as well as the impact of promoting public policies that encourage the growth of a region based on business trends, such as those of technology-based, on the other hand, the development of the brainpower in the South Sound region will give the guideline for upcoming research of what type of courses can be developed, for example, technological literacy program can close the gap between the intensive use of new technologies and the development of the population in the area of intensive technological knowledge.

*Keywords:* intellectual capital, alternative tourism, innovation

### INTRODUCCIÓN

En la primer década del siglo XXI la crisis hipotecaria de EU determinó la manera en cual los negocios y bienes tangibles se deprecian más rápidamente, por un lado, se tiene que el soporte financiero del Fondo Monetario Internacional (FMI) así como del Banco Mundial (BM) no ha logrado cerrar la brecha entre la distribución de riqueza así como el acceso de nuevas tecnologías en regiones con concentración masiva de personas donde cada vez es insuficiente la ayuda financiera para el desarrollo del capital intangible que ahí se concentra, esto es, que la dependencia financiera y de asistencia gubernamental de países desarrollados hacia países en vías

de desarrollo se hace más evidente debido a la falta de políticas orientadas a satisfacer las necesidades de las personas, es importante reflexionar que las civilizaciones mayas, egipcias, mesopotámicas e inclusive los imperios romanos ó bizantinos han desaparecido ó han sido colonizados por otras naciones debido a los mismos errores que se comenten en época actual, que es la construcción de pirámides ó edificios sin motivar al factor humano, de nada sirve seguir construyendo bienes tangibles sin crear una conciencia a través de una cultura de la importancia de los bienes intangibles como lo son la creatividad, el conocimiento e innovación por medio del factor humano.

Debido a la estructura económica de los gobiernos de Latinoamérica se privilegian la creación y establecimiento de monopolios-duopolios en industrias estratégicas como son la energética, telecomunicaciones para el control de precios entre los consumidores generando un daño en la libertad económica de las regiones, haciendo más dependiente a una nación de la existencia de monopolios en el futuro, lo que genera un círculo vicioso Bernardez (2008) de dependencia gubernamental, social, empresarial entre los involucrados.

Por otro lado, las economías anglosajonas promueven una independencia de la producción masiva de bienes tangibles, de la energía no renovable, hasta llegar a depender de la tecnología, el conocimiento y creatividad en conjunto, para el desarrollo de sus actividades económicas incentivando con ello la creación de nuevas industrias como la nanotecnología y la de servicios especializados, siendo que las fuerzas económicas están evolucionando, de un sistema basado en la agricultura, emigrando hacia la producción masiva de bienes y servicios, hasta la tecnología que efectivamente llega una variable exógena denominada economía del conocimiento que representa el crecimiento sostenido en largo plazo y el desarrollo económico para las economías emergentes.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.). Se puede decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Para el efecto hacemos una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual (desde la óptica de Leif Edvinson, 1998):

Leif (1998) hace dos grandes clasificaciones del capital intelectual así:

a) Capital Humano: que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital estructural: conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:

- Capital clientes: activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc.)

- Procesos: referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

- Capacidad de innovación: entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un “activo” que debe gestionarse y valorarse como los demás. En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos “recursos” no son medidos de manera adecuada; El capital in-

tellectual (intangible) al igual que los recursos físicos necesariamente necesita ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía. El proceso de formación de “capital intelectual” debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

Es importante destacar que en la era actual la aplicación del conocimiento en diversos modelos de negocios fundamentó el inicio de una clase social más creativa que han generado riqueza debido al capital de riesgo que existen en ciertas regiones de América y Europa, desarrollando negocios de base tecnológica aplicando el conocimiento académico, emprendedores que formaron sus empresas en cuartos universitarios, garajes de sus casas e incubando en universidades como parte de un trabajo de clase, contrastando lo anterior con la riqueza monárquica que en 900 años ha surgido por colonialismo y guerras contra la riqueza actual formada de hace tres décadas por los video gamers, programadores de sistemas operativos así como la comercialización de dichos programas por medio de redes sociales ha sido de mayor impacto para el desarrollo de ecosistemas tecnológicos como el Silicon Valley que se han enfocado a la producción de conocimiento y ha la cooperación académica-empresarial entre las universidades como Stanford y Berkeley, en este enfoque, las universidades juegan un papel determinante, tal es el caso del Instituto Tecnológico de Sonora –ITSON- en el sur de Sonora que no solamente definen objetivos y miden resultados con base al lucro o beneficio financiero de corto plazo tradicional, sino que fijan metas de crecimiento de mercado, clientes y comunidad que deben alcanzar las nuevas organizaciones para ser sostenibles y viables, evitando burbujas especulativas, así lo establecen (Rodríguez-Guerra 2005) por lo tanto, la economía del conocimiento esta modificando el contexto de la estructura económica de un cambio de raíz para mejorar la condición del bienestar humano, la sustentabilidad social, en suma, la dignidad de la persona y de todo ser vivo en el mundo. Considerando lo anterior, las universidades regionales a través de programas académicos impulsa programas focalizados al crecimiento de los niveles de calidad de vida, como son los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora, con el cual se busca incubar empresas comunitarias prestadoras de servicios turísticos en las localidades y de esta forma detonar la actividad en la región, fomentando el uso y cuidado del medio ambiente y la cultura de la región.

Para un mejor entendimiento se define al capital Intelectual como un conjunto de conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza intangible del que dispone un individuo, organización o comunidad, a su vez Edvinson y Malone (2004) divide el capital intelectual en tres tipos: capital humano, capital estructural y capital clientela. El primero se refiere a “la combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos”.

## DESARROLLO

En ciertos municipios del sur de Sonora se ha presentado un rezago cultural debido a la falta de políticas públicas enfocadas al desarrollo regional, lo anterior debido a la falta de iniciativa entre los actores sociales para mejorar su comunidad, lo que ocasiona desinterés y desigualdad social que se refleja en los habitantes del sur de Sonora, por lo cual, surge la siguiente interrogante: ¿cuál es el potencial de capital intelectual en la región sur del estado de Sonora para desarrollar actividades ecoturísticas en las comunidades?. De ahí que el objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico de capital intelectual que permita identificar las potencialidades de la región sur de Sonora, México para el desarrollo de la actividad de turismo alternativo, considerando los aspectos Mega, Macro y Micro.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesaria una evaluación del nivel actual y potencial de capital in-

tellectual de la región sur del estado de Sonora, para lo cual fue necesario seguir una serie de pasos, Bernardez (2008). Primero identificar los indicadores tempranos, y así detectar oportunidades clave de desarrollo de capital intelectual tanto técnico-científico, como comercial cultural. Este análisis de los indicadores tempranos contempla una evaluación cualitativa de los siguientes indicadores: Índice de libertad económica (ILE) y facilidad de hacer negocios (DBR), el Índice de uso de Internet (IUR) y el Índice de desarrollo humano (IDH). Ya identificados los indicadores tempranos y las necesidades emergentes, se analizan los indicadores de CI de la región, usando el modelo de las tablas de indicadores de CI tecnológico científico y CI comercial-cultural.

El desarrollo del presente análisis es el más cercano para identificar las causas de un nivel cultural en comunidades del sur de Sonora, por lo que los resultados expuestos indican las mejoras sugeridas en el modelo de capital intelectual.

Tabla 1. Diagnóstico capital intelectual

DIAGNOSTICO DE CONDICIONES DE CAPITAL SOCIAL (NIVEL MACROECONÓMICO O MEGA)						
Parte 1: indicadores tempranos.						
INDICADOR	NIVEL	FODA	NIVEL		BRECHA	CAUSA
			ACTUAL	DESEADO		
ÍNDICE DE LIBERTAD ECONOMICA (ILE)						
1. Libertad para crear y establecer empresas autónomas	Media	Demasiada Tramitología en Instancias de apoyo(SE) Falta de conocimiento de proceso	No hay una periodo establecido	Que se realice en menos de dos semanas	Se requiere establecer procesos mas eficientes y apoyo por las instancias reguladoras	Demasiados tramites y procedimientos
2. Libertad de comercio (trabas para exportar e importar)	Medio	Demasiada Traumatología Instancias de Falta de	No se tiene conocimiento de los procesos requeridos para poder internacionalizar	Que se cuente con conocimientos de las instancias de apoyo a internacionaliza de personas	Disminuir los pasos y agilizarlo	Demasiados trámites
3. Libertad fiscal (nivel de presión fiscal)	Medio	Se cuenta con una buena recaudación fiscal	Se cuenta con una buena administración fiscal	Eficientar procesos y crear estrategias para inversión turística	Se requiere diseñar estrategias para mejorar la eficiencia fiscal y disminuir las trabas	Deficiencia en los proceso
4. Libertad del gobierno (nivel de intervención del estado)	Alto	Estrategias nacionales orientas a potencializar el turismo	Se está iniciando con un proceso de integración	Marca Federal de turismo	Marca regional y estatal	Posicionar al corred como marca
5. Libertad monetaria (emisión y manipulación del tipo de cambio)	Alto	Estrategias nacionales orientas a potencializar el turismo	El gobierno genera apoyos para el turismo federal	Aprovechar estos apoyos existentes	Se desconocen las formas de apoyo	Crear un banco de datos de apoyos y reglas
6. Libertad financiera (acceso a crédito, tasas de interés, protección del ahorrista)	Medio	No se cuenta con inversores , capital Ángel	No se cuenta con inversores , capital Ángel	Crear fuente de financiamientos especificas para el corredor.. micro-finanzas	Inversores Ángel	Generar un modelo con inversores.
7. Derechos de propiedad (incluida la intelectual)						
8. Libertad de corrupción		Problemas de seguridad	Varios problemas de seguridad en el país que ocasión la dimensión de turistas	Que haya se tenga un ambiente de seguridad	Minimizar los problemas de seguridad	Establecer alianzas entre las autoridades de seguridad del país.
9. Libertad de trabajo		Problemas frecuentes sindicatos				

Parte 2: ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)						
1. Longevidad (expectativa de vida al nacer)	Media	Malos hábitos alimenticios.	Gran parte de la población padece de obesidad	Menor porcentaje del país con obesidad	Dieta Alimenticia	Mejorar los hábitos alimenticios de la comunidad
2. Educación (Tasa de alfabetización y tasa de enrolamiento escolar combinada)	Media	Poblaciones con altos índices de analfabetismo	Hay poblaciones que cuentan con grandes índices de analfabetismo y marginación	Mejorar la calidad de vida de los habitantes	Analfabetismo	Programas de Alfabetización y capacitación para el trabajo
3. PBI por habitante	Media					
Índice de uso de internet (iur) penetración cobertura frecuencia acceso	Medio	Fácil acceso en cualquier lugar	Es fácil acceder y usar internet en cualquier lugar	Que conozcan el uso de internet la mayoría de las habitantes	No todos saben usar internet	Programas de alfabetización tecnológica

DIAGNOSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL (NIVEL MACROECONÓMICO O MEGA)						
Parte 3: Indicadores de CI cultura-comercial						
INDICADOR	NIVEL	FODA	NIVEL		BRECHA	CAUSA
			ACTUAL	DESEADO		
Cultura	Alto	Recursos naturales protegidos, centros culturales.	Solo se difunde un 30% en la región	Difundir en un 100% la cultura de cada región	Promoción y difusión de las regiones culturales en las comunidades.	Falta de educación cultural. Mayor organización
Estilo de vida	bajo	Educación cultura calidad de vida vida de rancho	Vida de campo con bajos niveles de educación empresarial	Elevar a un 100% sus estándares de calidad de vida	Proveer la información necesaria para incrementar la educación de las personas de las comunidades	Descuido en la calidad de vida de las áreas rurales marginadas del sur de Sonora
Arte	Medio	Artesanía pintura y artes plásticas típicas de la región Las ventas se realizan de formas aisladas	La promoción se encuentra en un 40%	Elevar al 100% la promoción artesanal de las comunidades de los corredores	Generar los convenios necesarios entre organizaciones para la promoción general de todos los productos artesanales de la región	Falta de organización por parte de los comerciantes de las comunidades integradas a los corredores
Arquitectura	bajo	Zonas rurales marginadas pocas comunidades con arquitectura necesaria	No se cuenta con la infraestructura deseada para la captación de turistas	Terminar a un 100% la infraestructura de las comunidades para poder cubrir las necesidades de turistas tanto nacionales como internacionales	Desarrollo de planes necesarios para poder bajar el financiamiento necesario y terminar infraestructura	Falta de estudios necesarios de la zonas rurales para
Gastronomía	alto	Variedad de platillos Platillos típicos mejor calidad de carnes en el país	Se cuenta con gran variedad de restaurantes los que ofrecen los diferentes platillos	Mejorar la calidad del servicio en los restaurantes ya establecidos Incorporar nuevos restaurantes a la cadena de los corredores para garantizar la satisfacción del cliente	Ofrecer las capacitaciones necesarias para satisfacer la demanda de servicio de clientes tanto nacionales como internacionales	Falta de cultura de servicio en la región del sur de sonora
Paisaje/ medio ambiente	Alto	Variedad en ecosistemas Diversidad de flora y fauna, áreas naturales protegidas	Se cuenta con los ecosistemas necesarios para el desarrollo de las comunidades en el ámbito Ecoturístico	Eliminar los contaminantes como basureros, centros de desechos en las regiones donde se está trabajando entre otros	Establecer los convenios necesarios con las autoridades correspondientes para poder impactar eficientemente estos problemas	Descuido de las áreas naturales que cuentan con flora y fauna única en la región
Recursos Naturales capital humano (potencial aprovechable)	bajo	Falta de personal capacitado	La formación de los miembros de las comunidades se encuentra a un 50%	Cubrir al 100% la formación profesional de los miembros de las comunidades	Implementar los cursos necesarios a través de los cuales se desarrollen laboralmente los miembros de las comunidades	Falta de orientación profesional en cuanto a las actividades económicas ejercidas en las regiones rurales del sur de sonora.

Fuente: Jacobo, Limón, Moreno, Madrid y Salazar (2009)

Para desarrollar un ecosistema como el que se desea en el sur de Sonora, es necesario que se realice un análisis del entorno en el cual se encuentran inmersas las comunidades que participarán en los corredores, que para el caso de este proyecto son el municipio de Cajeme, Navojoa, Guaymas, Álamos y Huatabampo.

Uno de los aspectos relevantes de hacer este análisis es el hecho de que existe demasiada tramitología o burocracia para establecer una empresa en la región, además los procedimientos para acceder a apoyos gubernamentales son relativamente tardados y esto implica una desventaja al momento en que los emprendedores comunitarios deciden iniciar su empresa.

## RESULTADOS

En el caso del capital intelectual organizacional se puede decir que existe una gran potencial para su explotación, sobre todo considerando que quien está liderando el proyecto en una institución de Educación Superior (ITSON) que cuenta con una red de Soporte Tecnológico y un staff de capital Humano en diferentes niveles (Licenciatura, maestría y doctorado) además de una disposición para generar alianzas con otros proyectos y otras instancias tanto gubernamentales como no gubernamentales que pueden aportar elementos valiosos de capital intelectual.

En el presupuesto mega, partiendo de la visión ideal básica de ITSON siendo su misión: el ITSON es parte de una sociedad que continuamente mejora la supervivencia, salud, autosuficiencia y bienestar de sus ciudadanos, generando contribuciones de alto valor agregado a la sociedad y economía del conocimiento.

Para el proyecto del Corredor de Turismo Alternativo se tiene la misión: "los corredores de turismo alternativo del sur de Sonora se comprometen a conservar la salud, la sustentabilidad económica y la identidad regional de sus comunidades." Los indicadores Mega que actualmente se impacta a la visión ideal básica de ITSON, son: (1) salud: medio Ambiente por medio de su índice de contaminación ambiental, gasto público en salud y número de accidentes. (2) Autosuficiencia: se impacta en la sustentabilidad económica, al empleo a través del número de empleos directos e indirectos que repercuten en los salarios directos e indirectos, nivel de participación monetaria en el producto interno bruto del sector turístico, esto es, en los impactos sociales como el número de indígenas, mujeres y población con capacidades diferentes que se integran al corredor, así como el número de salarios percibidos de la población laboral en el corredor. (3) educación: identidad regional de la comunidad, preservando sus tradiciones ancestrales, apoyados por la universidad a través de programas académicos, aplicaciones tecnológicas.

Del presupuesto Mega para el corredor, se tiene que, los empleos directos generados corresponde a 8 empleos por cada empresa prestadora de servicios turísticos alternativos de acuerdo al plan de desarrollo, teniéndose contemplado la apertura de 4 empresas al año. Los empleos indirectos corresponden a que por cada empleo directo se generan 2 indirectos.

Para el caso de los salarios sustentables directos e indirectos, se toma en consideración el salario mensual promedio reportado de acuerdo al plan de negocios de las empresas comunitarias, tomando la base de \$300.00 por jornada diaria, durante 5 días, por 4 semanas, durante 12 meses, se tiene un total de \$72,000. Las contribuciones sociales se establece un impuesto sobre la renta en un 17% aplicable a salarios, lo que genera un beneficio social a través de los impuestos de 12,240.00, tomando el 4.9% del PIB promedio nacional que representa la actividad turística en el país, de acuerdo al Centro de Estudios de Finanzas Públicas del Congreso de la Unión, siendo un valor monetizado a través de los salarios.

## CONCLUSIONES

Es importante destacar que la formación de capital humano es prescindible en el desarrollo de personas más eficientes en su área de trabajo, así como la tecnología genera cambios en el desarrollo del mercado laboral, ahora las personas deben estar conscientes de su situación personal para lograr avanzar formalizando un ecosistema social. Las habilidades de liderazgo de cada uno de actores involucrados serán de vital importancia para fortalecer las sinergias en la economía del conocimiento que esta avanzando cada vez más, otro aspecto a considerar son los cambios de mentalidad de una región que ha dependido de los commodities regionales para su propio desarrollo, dejando a un lado, las ventajas de una globalización beneficiosa para todos. Los actores sociales, académicos y empresariales tiene un reto muy fuerte en beneficio de las siguientes generaciones, estos mismos, deben de comprender que la competencia ya no es entre empresas ni personas, es una competencia entre regiones del mundo, las regiones más competitivas serán las que lideren el futuro de la economía del conocimiento, el salto de académicos al sector público debe de ser enfocado a la mejora continua, a una acción funcional en una economía disfuncional. Steve Jobs dice, "La mejora manera de predecir el futuro es inventándolo", es un excelente paréntesis de la historia para inventar un futuro más promisorio que involucre la creación de oportunidades en el futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernardez, M. (2008). Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Chicago:IL: Global Business Press
- Bernardez M. (2009) The power of entrepreneurial ecosystems: extracting booms from "busts" PhD Paper
- Guerra, I. (2007) Evaluación y Mejora continua: Conceptos y Herramientas para la mejora y medición del desempeño. Global Business Press ITSON
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaufman R. (1999). Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leif E. & Michael M, (1998). "El capital intelectual". Editorial Norma.
- Rodríguez, G., & Guerra, I. (2005) Educational Planning and Social Responsibility: Elven years of Mega Planning at the Sonora Instituto of Technology (ITSON). Performance Improvement Quarterly, 56-64



# LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

## THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE BUSINESS COMPETITIVENESS

Antonio Emmanuel Pérez Brito

Martha Isabel Bojórquez Zapata

Jorge Humberto Basulto Triay

Correo electrónico del profesor Antonio Emanuel Pérez Brito [antonio.perez@uady.mx](mailto:antonio.perez@uady.mx)

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar la importancia del liderazgo en la competitividad empresarial. La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas. Como consecuencia, se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras, y muchas cosas más. Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaba en las épocas de relativa tranquilidad.

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes (Kotter, 1990).

*Palabras Clave:* Ética, Liderazgo, Competitividad.

### ABSTRACT

This paper's objective is to present the importance of leadership in business competitiveness. The new competitive intensity has destabilized not only many micro, small and medium companies but entire industries, in general, the turbulence environment produce changes in consumer preferences, and often seems uncontrollable by these companies. As a result, thousands and thousands of managers and executives are being asked to develop new products, new distribution channels, new marketing methods, new production processes, new financial strategies, and much more. To imagine what must be done in an environment of uncertainty caused by intense competitive activity and get others, often many others, to accept a new way of doing things, requires skills and attitudes that most managers simply do not needed in times of relative tranquility.

Nowadays more and better leaders are required, people with a broad vision and great confidence in themselves. Without these people there is no way to prosper in business. Good management and good governance are no longer enough (Kotter, 1990).

*Keywords:* Ethics, Leadership, Competitiveness.

### INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales. También ha demostrado un alto interés práctico tanto en el mundo de la empresa como en la política o en la educación (Ginés, 2000).

A lo largo del siglo XX y comienzos del siglo XXI, el término liderazgo ha sufrido cambios importantes, ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez a la persona o a las personas que son líderes. Es visto como un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos, de cualquier organización social (Perdomo y Prieto, 2009).

Según Gardner (1996), el liderazgo es la capacidad y deseo de conducir a hombres y mujeres hacia un objetivo común, y el carácter que inspira confianza. Este mismo autor explica que dentro de la definición se considera el objetivo común, ya que este concepto homogeniza de alguna manera a todos los que lo pretendan incluyendo al propio líder. Le añade también a la definición que la capacidad no basta: se requiere también el deseo, aunque tampoco el deseo sólo no bastaría, por eso le agrega el carácter, el cual implicaría ese conjunto de cualidades que configuran a un líder y finalmente la confianza, que es una de las más importantes notas constitutivas

del liderazgo.

Para Hunter (1999), el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Señala que el liderazgo no es una relación humana que se mueve en el ámbito del sentimiento, sino en el comportamiento. En efecto el liderazgo empieza con la voluntad, que es la única capacidad que los seres humanos tienen para que las acciones sean consecuentes con las intenciones ya que de poco valen las intenciones si no van seguidas de acciones consecuentes. Sin embargo también menciona que aunque el liderazgo se refiera a la voluntad y a los comportamientos de manera inequívocamente central, no significa de modo alguno que el líder pueda impunemente hacer a un lado los sentimientos.

Para Llano (2010), el liderazgo se asienta con firmeza en la humildad, la participación, el desarrollo y la confianza.

Bennis (1999), señala que la clave para alcanzar una ventaja competitiva se fundamentará en la capacidad de la empresa para crear una estructura social capaz de generar capital intelectual. Y el liderazgo es el factor principal para aprovechar al máximo el potencial del capital intelectual.

Este trabajo contiene en el desarrollo los siguientes temas: la ética y liderazgo empresarial, en el cual se menciona la

importancia que tiene la ética en el liderazgo como complemento de la calidad y de la eficiencia; en el tema las funciones del liderazgo, se abordan ciertos lineamientos a seguir por el líder sugeridos por diversos autores con el fin de alcanzar la meta deseada y que permitan mantener unido al grupo; en lo correspondiente a competitividad, se define el término, se sugieren algunos aspectos a considerar al desarrollar una estrategia competitiva y finalmente se establecen algunas premisas que impiden a los empresarios ser competitivos según la opinión de algunos autores; el último tema se refiere a la competitividad y el liderazgo, en el que se dan a conocer las acciones que un líder debe considerar al integrar un equipo de trabajo el cual le permita a la organización elevar su competitividad.

## DESARROLLO

### Ética y liderazgo empresarial

En el área de las ciencias de la dirección, parece que fue Chester Bernard el primero en poner de manifiesto la relevancia de la ética para el liderazgo. Esto se comprueba en su célebre obra *The Functions of the Executive*, cuya primera edición es de 1968, en donde sostiene que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica y otra ética, o de responsabilidad. Tanta importancia otorga a esta segunda dimensión que llega a escribir que “las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas. Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya” (Bernard, 1968).

Sin embargo, y a pesar de que las ideas de Bernard recibieron buena acogida entre autores tan influyentes en materia de liderazgo como Selznick (1957), el interés de los investigadores se concentró de manera predominante en la dimensión técnica y, concretamente, en la racionalidad inserta en la toma de decisiones, por lo que las cuestiones relativas a la categoría moral del líder quedaron arrinconadas.

La dimensión ética del liderazgo apenas ha vuelto a merecer atención por parte de la comunidad científica hasta fechas recientes. De hecho, resulta infrecuente encontrar menciones explícitas a la ética en la literatura especializada en liderazgo, por lo que cabría preguntarse si Bernard efectivamente tenía razón, si realmente existe algún componente ético en la función del líder. Y de existir,

¿Qué papel le corresponde?

La respuesta a esta pregunta señala Ginés (2000), pasa por retrotraer a la literatura general sobre liderazgo, pues parece sensato pensar que cualquier investigación rigurosa acerca de la dimensión ética del liderazgo deberá partir de un buen conocimiento previo de las principales concepciones del mismo. Ahora bien, ¿existen puntos de coincidencia entre esas diferentes concepciones?

Si se sigue la senda marcada por muchos estudiosos del concepto de liderazgo, se llegará a responder afirmativamente a esa pregunta presentando una definición común de tal concepto. De hecho, algunos estudiosos creen que si se ponen de

acuerdo en una definición común de liderazgo tendrán una mejor comprensión del mismo. Rost (1991), reunió doscientas veintiuna definiciones del término “liderazgo”. Después de revisarlas, se descubre que el problema de la definición no tiene relación con las definiciones per se. Las doscientas veintiuna definiciones dicen fundamentalmente lo mismo: el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo. Donde las definiciones difieren es en cómo los líderes motivan a sus seguidores, y en quién tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización. Por ejemplo, una definición de los años veinte dice que “el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquéllos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”, (Moore, 1927). En los años noventa se ha definido el liderazgo como “una relación de influencia entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos” (Ginés, 2000).

Todos pueden pensar en líderes que encajan en ambas descripciones. Algunos utilizan su poder para obligar a la gente a hacer lo que quieren; otros trabajan con sus seguidores para conseguir lo que mutuamente consideran que es mejor para todos. La diferencia entre las definiciones se reduce a una pregunta formal: “¿cómo deberían los líderes tratar a los seguidores, y cómo los seguidores deberían tratar a los líderes?”.

Los estudiosos que tratan de elaborar la definición definitiva de liderazgo plantean una pregunta incorrecta, pero sin darse cuenta están contestando a la correcta. La pregunta indiscutible sobre el liderazgo no es “¿cómo se define el liderazgo?”, sino “¿en qué consiste un buen liderazgo?”. El uso del término bueno toma aquí dos sentidos: “moralmente bueno” (ético) y “técnicamente bueno” (eficaz). Si uno es buen líder en ambos sentidos, entonces se forma una conjunción lógica. En otras palabras, para que la afirmación “ella es un buen líder” sea verdad, tiene que ser cierto que ella es eficaz y ética. La pregunta “¿qué es un buen líder?” es, hoy en día, central en muchos debates públicos sobre el liderazgo. Y es que se requiere que los líderes sean eficaces y éticos. No obstante, es más común decir que los líderes son buenos si son eficaces, pero no éticos. Al sostener esta afirmación se corre el riesgo, de no valorar las consecuencias que puede tener para la supervivencia de la empresa el que a medio y a largo plazo se opte por la eficacia en detrimento de la ética (Ginés, 2000). Este conflicto entre eficacia y ética es patente según Ciulla (1998), en el denominado “dilema de Hitler”. La respuesta a la pregunta: ¿fue Hitler un buen líder? resulta afirmativa, si se define al líder como alguien eficaz a la hora de aglutinar a un gran número de personas para realizar una tarea. La respuesta es negativa si la tarea es inmoral y/o si se ha llevado a cabo utilizando medios inmorales. En otros términos, el liderazgo no consiste solamente en la eficacia. Su calidad también depende de la ética de los medios y los fines de las acciones que emprende. La mayoría de las personas preferirían tener líderes que hacen lo correcto, de la manera apropiada, y por motivos adecuados.

Ahora bien, el modo de evaluar el impacto de los valores del líder en una organización también depende de la teoría de liderazgo que se adopte. A lo largo del siglo XX se ha asistido a una proliferación de modelos de liderazgo, que hacen hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, etc.

Lo anterior explica que el término liderazgo haya experimentado una evolución muy acusada, aunque siga conservando idéntico común denominador. La variación vendrá del énfasis que se ponga en la descripción de alguno de los elementos presentes en la definición (Ginés, 2000).

### Funciones del liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, que se refiere a lo que uno es. Algunas de las funciones del liderazgo según Adair (1990) son: Establecer los objetivos: por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.

Planear: es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar a donde se quiere.

Instruir: es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así?

Controlar: el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso.

Si no se revisa y evalúa el desempeño: no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

Este mismo autor señala que la persona que ejerce el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo:

Definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión,

Señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones,

El líder presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios,

El líder presenta ideas e invita a hacer preguntas,

El líder vende la decisión,

El líder toma la decisión y la anuencia.

Igualmente Adair (1990), menciona que entre más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica. Pero a pesar de todo, lo deseable es que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, pero existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo:

La situación: aquí se retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo, sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las que el tiempo es demasiado corto para que el grupo de trabajo

responda con prontitud.

Los miembros del grupo: este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación relativos: la madurez del grupo. Para lograr lo anterior es necesario, primero, tener una percepción realista de las personas que trabajan con uno (la gente suele ser mejor de lo que uno cree), y segundo, entrenar, equipar y animar a la gente para que asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.

La organización: las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.

El líder: algunos líderes toman siempre las decisiones en el mismo punto del continuo; lo importante es tomar estas decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta.

Según Gómez (2008), a pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

Dirección: un líder encuentra un camino hacia delante. Genera un sentido de dirección; esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.

Inspiración: el liderazgo va ligado a la inspiración. Las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.

Conformación de equipos: un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipos. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.

Ejemplo: el liderazgo es ejemplo. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común.

Aceptación: antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal.

Competitividad

Una de las palabras más comunes en la actualidad es competitividad. Todos la usan libremente y se piensa que se tiene la misma idea de ella; sin embargo, cuando se pide definirla se encuentran dificultades. Inclusive un autor tan importante en el tema como Porter (1984), no se atrevió a definirla en sus dos primeros textos fundamentales.

Uno de los escasos autores que intentan una definición es Müller (1995, p.138), que inicia diferenciando entre competencia y competitividad, sugiriendo que competencia es "... parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores..." y considera a la competitividad como "...el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella...". Además hace notar que el objetivo de la competitividad es siempre "conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados".

Así se distinguen dos enfoques al definir la competitividad: el enfoque económico y el enfoque sociocultural. El enfoque económico contiene definiciones precisas y operativas e interés por la medición cuantitativa de los componentes del proceso competitivo. Teóricamente se enfatiza en este enfoque estudiar los precios y costos de producción, las tasas de cambio e interés, los participantes internos y externos al mercado

y aspectos como el diseño del producto, el empaque, el control de calidad y la atención a los clientes.

Según Porter (1995), la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación con los proveedores.
- El poder de negociación con la competencia.
- La rivalidad entre las empresas.

A estas cinco fuerzas competitivas es necesario agregarles una sexta: los complementadores, que de acuerdo con Brandenburger y Nalebuff (1996), son aquellos que provocan que el cliente valore más el producto de la empresa teniendo el producto de los complementadores, que teniendo únicamente el producto de la empresa. Este complementador puede ser también un competidor con el tiempo.

Para Porter (1984), la forma de enfrentar las cinco fuerzas competitivas descritas anteriormente es a través de tres estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo general en costo.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

Usando el concepto de liderazgo de costo, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Para tener utilidades, la empresa líder en costo debe vender su producto muy cerca del promedio de la industria con lo que obtiene una alta rentabilidad. Si tiene que disminuir mucho su precio en relación con el precio promedio, entonces no tendrá el rendimiento esperado.

Algo referente que aporta este autor, es señalar, que el costo es dinámico y cambia con el tiempo. Cita como motivos de esta dinámica al crecimiento real del sector industrial que puede abaratar o encarecer las materias primas, la sensibilidad del precio a la escala de producción, la velocidad de aprendizaje diferente para actividades como el ensamblaje de componentes electrónicos, los cambios tecnológicos que pueden abaratar los costos de los pedidos por ejemplo la inflación relativa en algún insumo, el envejecimiento del capital o de la fuerza de trabajo y la operación de las fuerzas del mercado.

Referente al tema de la diferenciación, una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación permite buenas utilidades si el precio superior excede a cualquier costo agregado por ser único.

Este autor recuerda que la diferenciación puede ser costosa ya que una empresa que quiera ser exclusiva incurre en costos al desempeñar actividades de valor mejor que sus competidores.

Otra forma de diferenciación ocurre cuando la empresa baja el costo del comprador al elegir su producto o cuando aumenta el desempeño del comprador usando el producto superior. Claramente esto justifica un precio superior para el producto diferenciado.

Un último aspecto referente a la diferenciación es que debe ser señalada o mostrada de manera visible. A eso se le llama Criterio de Señalamiento y puede estar constituida por la reputación o imagen de la empresa, la publicidad, el peso o apariencia externa del producto, el empaquetado y etiquetas, apariencia y tamaño de las instalaciones, tiempo en el negocio, lista de clientes, participación en el mercado y precio cuando este simboliza la calidad.

El cambio tecnológico es un elemento muy importante en la competencia entre las empresas. Muchas empresas han tenido éxito y otras han desaparecido a partir de un cambio tecnológico. Asimismo, advierte lo anterior e indica que un cambio tecnológico puede empeorar la posición competitiva de una empresa y lo atractivo de un sector industrial. El mismo autor señala que la alta tecnología no necesariamente garantiza utilidades igualmente altas.

Reconoce que la tecnología no es únicamente la que se aplica al proceso o que se encuentra en el producto. El concepto de tecnología es muy amplio para este autor y está contenida en cada actividad de valor de una empresa y el cambio tecnológico puede afectar la competencia en virtualmente, cualquier actividad. El impacto de la tecnología sobre la competitividad ocurre porque afecta la diferenciación o el costo, las dos estrategias genéricas fundamentales (Dussauge, Hart y Ramanantsoa, 1992).

Una forma más completa de visualizar el impacto de la tecnología sobre la competitividad es apreciando que la innovación tecnológica consiste de tres aspectos: el propiamente tecnológico, que incluye el sistema educacional, los laboratorios de investigación, etc.; el económico, que define las relaciones y formas de las unidades productivas; y el de las instituciones sociopolíticas, que facilitan u obstaculizan el desarrollo tecnológico (Müller, 1995).

Según Rothschild (1990), existen ciertas premisas que impiden a los empresarios ser competitivos; él señala las siguientes:

Los ganadores se duermen en sus laureles: olvidan que su fuerza es relativa y que ellos pueden debilitarse o sus competidores pueden fortalecerse.

Se pasan por alto los deseos y necesidades cambiantes de los clientes: la sustitución, las sorpresas y las derrotas son causadas por hacer caso omiso o restar importancia a las preocupaciones, los problemas y las necesidades de los clientes, y solo lograrán triunfar cuando les demuestren que ofrecen algo único, un valor adicional y menores precios en comparación con lo que ya existe en el mercado.

Recabar información no es signo de inteligencia: hace referencia a que el problema no radica en la carencia de información. Se cuenta muchas veces con una gran cantidad de ella y hasta con cifras y con datos, lo que pasa es que no se recaba sistemáticamente, ni se usa para el desarrollo de estrategias.

Legalidad: menciona que los directivos piensan que para recabar información sobre la competencia la única forma es el espionaje industrial u otros medios igualmente ilegales o poco éticos, cuando en realidad no hay necesidad alguna de recurrir a actividades ilegales o carentes de ética.

Se subestima su valor real: menciona que los directivos de las empresas no usan el análisis competitivo porque desconocen su auténtico valor.

Sin embargo, desarrolla algunos conceptos a analizar que permitirán mejorar la competitividad de las empresas, los cuales son:

Determinar el campo de batalla, es decir, simplemente comprender a los clientes, sus deseos y necesidades. Para tener éxito, los competidores y los productos y servicios competitivos, deben satisfacer todas las expectativas de los clientes. Por lo tanto la primera investigación tratará de descubrir lo que los clientes realmente están comprando y qué tan bien satisfacen sus deseos y necesidades los productos que se ofrecen en el mercado. Esto permitirá al analista determinar las formas en que dichos productos podrían mejorarse para que adquiriesen la tan buscada ventaja competitiva.

Como segundo punto señala, identificar a los ganadores de los perdedores, es decir separar a los que han tenido éxito de los que no. Esto obligará a definir el criterio del éxito y después a identificar las razones de los triunfos o fracasos del pasado.

Como tercer punto a analizar está la revisión de la industria en su totalidad; en esta revisión, se examinarán los objetivos, metas y estrategias de proveedores e intermediarios, así como las razones que los podrían inducir a convertirse en auténticos competidores.

El cuarto planteamiento se basa en la demografía del competidor, establece que mediante la agrupación de los competidores por tipos diferentes, se puede mejorar nuestra percepción del tipo de industria al que se pertenece o a la que se desea pertenecer. Existen dos características muy útiles para segmentar a los competidores. Una tiene que ver con el grado de especialización o diversificación y otro recalca el grado de globalidad de la competencia, con esto se puede comprender los grados de agresividad y la naturaleza de las posibles recompensas y riesgos de las industrias.

Como último planteamiento está la revisión a fondo de los principales competidores actuales y potenciales. Esto consistirá en un sondeo de las posibilidades totales del competidor, de lo que motiva las estrategias y las inversiones en cada segmento de dichas posibilidades y, por último, de los principales programas que, en conjunto, harán posible su implantación.

#### Liderazgo y competitividad

Drucker (2002), señala que los líderes ejecutivos están interesados actualmente en la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar la competitividad de las mismas. Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:

Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.

Enfocarse en resultados.

Construir en las fortalezas.

Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer al menos los requisitos de todas las partes interesadas, incluyendo, clientes, accionistas y el público, así como

servir al bien común.

Este mismo autor menciona que las principales organizaciones se basan en una teoría de los negocios. Una teoría de los negocios es, la manera en la que una organización intenta crear valor para sus clientes y es por lo tanto aplicable a todas las organizaciones no solo a las organizaciones de negocios. Este requiere responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra misión?

¿Cuáles son nuestras competencias principales?

¿Quiénes son nuestros clientes y los no clientes?

¿Qué podríamos considerar resultados para la empresa?

¿Cuál podría ser nuestra teoría?

Asimismo establece que el liderazgo ejecutivo y la efectividad del mismo se basan en tres áreas interconectadas:

Los atributos personales y las prácticas que hacen a un líder ejecutivo efectivo.

Las habilidades ejecutivas específicas que deben de adquirir para ser efectivos como líderes.

Las tareas particulares que los ejecutivos deben de desarrollar para dirigir a sus organizaciones para ser efectivas.

También establece que las cinco prácticas de un ejecutivo eficaz para conseguir hacer las cosas correctas son:

Gestión del tiempo.

Establecer prioridades.

Las decisiones de las personas.

Concentración en el desempeño superior.

Tomar decisiones efectivas.

Finalmente establece que los ejecutivos deben adquirir habilidades en cinco áreas en orden a ser efectivos, las cuales son las siguientes:

Toma de decisiones.

Comunicación.

Presupuestación.

Medición y control.

Las Ciencias de la gestión.

Según Ireland y Hitt (2005), comentan que la competencia en la economía global en el siglo XXI será compleja, desafiante y con bastantes oportunidades competitivas pero también con bastantes amenazas. Las prácticas efectivas del liderazgo estratégico podrán ayudar a las empresas a mejorar el desempeño mientras compiten en entornos turbulentos e impredecibles. Estos autores sugieren seis componentes a considerar para llevar a cabo un efectivo liderazgo en las entidades. Cuando las actividades señaladas en los componentes han sido completadas exitosamente, las prácticas del liderazgo estratégico de las empresas pueden convertirse en una fuente generadora de ventajas competitivas. A su vez el uso de esta ventaja puede contribuir significativamente al logro de la competitividad. Para ellos, liderazgo se define como la capacidad de una persona para anticipar, imaginar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros al iniciar cambios, los cuales darán como resultado un futuro viable para la organización. Cuando los procesos del liderazgo estratégico son para los competidores difíciles de entender y por tanto de imitar significa que la empresa ha creado una ventaja competitiva. Porque la creación de una

ventaja competitiva sostenible es el objetivo universal de todas las compañías, por lo que ejercer el liderazgo competitivo de una manera superior facilita los esfuerzos de las empresas para obtener adecuados retornos sobre la inversión. Los seis componentes a considerar para un liderazgo efectivo de acuerdo a estos autores son los siguientes:

- Determinar el propósito o la visión de la firma.
- Explotar y mantener las competencias principales de la firma.
- Desarrollar el capital humano.
- Sostener una efectiva cultura organizacional.
- Hacer énfasis en las prácticas éticas en la firma.
- Establecer controles organizacionales balanceados.

En la era post industrial, la tecnología basada en la información y la internacionalización representan las actividades primarias de creación de riqueza. En esta era la mayoría de la producción económica proviene de la producción de servicios y de los sectores de alta tecnología; existe una creciente globalización de las finanzas, la producción, el trabajo y los mercados de producción; el crecimiento económico es confrontado con los límites ecológicos y se da un movimiento hacia la democratización de los mercados y la política en la mayoría de los países del mundo. Los atributos de la era post industrial crean mayores riesgos para las empresas que tratan de crear riqueza por la competencia en los múltiples mercados. Los líderes se enfrentan a retos que podrán convertirse en dominantes mientras más procesos de democratización ocurren a través del mundo. A esos líderes, estos autores les presentan las siguientes recomendaciones:

- Una orientación hacia el crecimiento.
- Gestión del conocimiento.
- Movilización del capital humano.
- Desarrollar una efectiva cultura organizacional.
- Mantener el enfoque en el futuro.

Kruyt, Malan y Tuffield (2011), dan a conocer tres acciones que un líder debe tener en cuenta para construir un equipo de trabajo que le permita a la organización elevar su competitividad:

Tener a la gente correcta en el equipo y no a las personas equivocadas: La clave para obtener una composición correcta del mejor equipo es decidir sobre las contribuciones del equipo tanto de manera conjunta como de manera individual.

Asegurarse que el equipo principal haga el trabajo que deba de realizar: Es importante distinguir entre aquellos tópicos en los cuales hay que trabajar de manera colectiva y aquellos en los cuales se requiere solamente observar.

La dinámica de la dirección del equipo y los procesos: Para desarrollar un mejor equipo altamente efectivo se requiere típicamente un buen diagnóstico, seguido de una serie de talleres y campos de trabajo para direccionar la dinámica del equipo mientras se atienden cuestiones duras del negocio.

Eddy, Hall y Robinson (2012), señalan que los líderes en la actualidad deben tener las siguientes consideraciones en sus grupos de trabajo en sus organizaciones con el fin de incrementar la competitividad de las mismas:

- Permitir que los empleados escojan su siguiente asignación.
- Considerar un enfoque realista al presupuestar.
- Tomar mejores decisiones a través de la comunicación en línea.
- Mejorar la moral a través de la transparencia.
- Desarrollar talento por medio de un enfoque de enseñanza.
- Crear un espacio no jerárquico.

Porter (1998), señala que el posicionamiento estratégico al cual define como el desarrollo de actividades diferentes a las de los rivales o también como el desarrollo de actividades similares a las de los rivales pero de manera diferente, representa la clave para elevar la competitividad empresarial, pero para aplicar este posicionamiento, es fundamental la existencia de un liderazgo en la entidad, pues el desafío para desarrollar o restablecer una estrategia clara es algo principalmente organizativo y depende del líder, por lo que se requieren en la actualidad líderes dispuestos a tomar decisiones en las organizaciones las cuales permitan incrementar la competitividad en las mismas.

Este mismo autor señala que en muchas compañías el liderazgo se ha degenerado, considerando líder a aquel que se encarga de mejorar la operación de la empresa y que al mismo tiempo se dedica a la negociación, sin embargo finalmente aclara que el papel del líder es mucho más amplio y mucho más importante que el negociar o mejorar la operación. El líder debe proporcionar la guía a seguir sobre los cambios a aplicar en la organización y a cuales necesidades de los clientes se debe responder, así como también evitar distracciones organizacionales y mantener los distintivos de la compañía.

## CONCLUSIONES

Una de las principales variables en la actualidad para lograr el éxito en las empresas radica en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la organización fundamentado en la motivación y la comunicación en todas sus vertientes, por lo que es indispensable identificar las características de la organización y el entorno ambiental para determinar el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la organización.

Las compañías deben de fundamentarse para ser competitivas en el liderazgo, por lo que, la estrategia, la innovación, el sistema, el personal y el cliente hacen parte activa de la misma entidad, sin embargo, importante es también, considerar que el liderazgo debe estar basado en la ética, lo cual indica, que el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; al contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza (no el poder coercitivo), constituye la autoridad de un líder. En otros términos, es necesario considerar que día a día se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa sin serlo éticamente.

Asimismo, la competitividad es considerada como una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores como: la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad,

el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa, para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente. En este sentido, la competitividad es un hecho humano con sentido social.

El liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa. De tal manera, que el líder debe ser visionario, agente de cambio, con visión y misión claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador. De allí que, los líderes deben saber, así como poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. En este sentido, se hace necesario precisar el sentido, alcance y aplicación del término competitividad a la dinámica actual de las empresas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (1990). Líderes, no Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Colombia. Legis.
- Bennis, W. (1999). The Leadership Advantage. Leader to leader. 1[6], 18-23
- Bernard, C. (1968). The Functions of the Executive. EE.UU. Harvard University Press.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. EE.UU. Doubleday.
- Ciulla, J. (1998). Leadership Ethics: Mapping the Territory. EE.UU. Praeger.
- Drucker, P. (2002). Executive Leadership and Effectiveness. EE.UU. Harper Business Book.
- Dussauge, P., Hart, S., Ramanantsoa, B. (1992). Strategic Technology Management. Inglaterra. Jhon Wiley & Sons.
- Eddy, J., Hall, S., y Robinson, S. (2012). Listening to Employees; The Beyond Bureaucracy M-Prize Winners. McKinsey Quarterly. Revista electrónica. 3[1], 1-4
- Gardner, H. (1996). Leading Minds. Inglaterra. Harper Collins Publishers.
- Ginés, M. (2000). Ética y Liderazgo Empresarial: Una Complementariedad Necesaria. Papeles de ética, economía y dirección de la Universidad de Valencia. España. 1[5], 1-14
- Gómez, R. (2008). El Liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Pensamiento y Gestión. 1[24], 157-194
- Hunter, J. (1999). La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencial del liderazgo. España. Urano.
- Ireland, R. y Hitt, M. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 4[19], 63-77
- Kotter, J. (1990). El Factor Liderazgo. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Kruyt, M., Malan, J., y Tuffield, R. (2011). Three Steps to Building a Better Top Team. McKinsey Quarterly. Revista electrónica. 4[1], 11-5
- Llano, C. (2010). Humildad y Liderazgo, ¿Necesita el empresario ser humilde? México. Ediciones Ruz.
- Moore, B. (1927). The May Conference on Leadership. Personnel Journal. 6[124], 50-74
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL. 56[3], 137-148
- Perdomo, A y Prieto, R. (2009). El Liderazgo como Herramienta de Competitividad para la Gerencia del Servicio. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela. 6[2], 20-35
- Porter, M. (1984). Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental, SA de CV Segunda impresión.
- Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental, SA de CV. Décima primera reimpresión.
- Porter, M. (1998). On Competition. EE.UU. Harvard Business Review Book Series.
- Rost, J. (1991). Leadership for the Twenty First Century. EE.UU. Praeger.
- Rothschild W. (1990). Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios. México. Editorial McGraw Hill. Primera edición
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. EE.UU. Harper & Row.

# MODELO DE MEGAPLANEACIÓN QUE PERMITA LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA EN UN INSTITUTO DE REHABILITACIÓN EN EL SUR DE SONORA

## MODEL MEGAPLANEACION THAT WILL ALLOW THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN A REHABILITATION INSTITUTE IN THE SOUTH OF SONORA

Mtra. Mayra Cecilia Villalobos Castelo

Mtra. María Elvira López Parra

Mtra. Nora Edith González Navarro

Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime

### RESUMEN

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Sin embargo el objeto de estudio, organización social que apoya a niños discapacitado, no contaba con una herramienta que generara un funcionamiento administrativo integral, por lo que se decidió intervenir para diseñar un modelo de planeación estratégica que permitiera lograr los fines de esta Institución. La metodología llevada a cabo fue la adopción de un modelo de mega planeación presentada por Kaufman (2004) y replanteada a este instituto. Con la elaboración e implementación de la planeación estratégica se creó una visión que permitiera a sus integrantes definir el rumbo de la empresa y que al mismo tiempo identificara el compromiso y aportación social que ofrecía, además que se definió la misión como su razón de ser, de tal manera que esta fue alineada a la visión del centro. Aunado a esto se obtuvieron los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar por el instituto, mismos que le permitirán lograr sus metas a corto y largo plazo y tener un impacto no solo en el mejor manejo de los recursos sino en el reflejo de su aportación a la sociedad.

*Palabras clave:* Planeación estratégica, mega planeación, administración.

### ABSTRACT

Most organizations recognize the importance of the strategic planning for growth and welfare in the long term. However the object of study, social organization that supports disabled, children did not have a tool that generates a complete administrative function, so it was decided to intervene to apply a model of strategic planning that would achieve the purposes of this institution. The methodology carried out was the adoption of a model of mega planning presented by Kaufman (2004) and resubmitted to this Institute. With the elaboration and implementation of strategic planning was created a vision to enable its members to define the direction of the company and at the same time identify the commitment and social contribution which offered, in addition that defined the mission as its reason of such way that this was aligned to the vision of the Center. Coupled with this were the objectives, strategies and actions to be developed by the Institute, which will allow you to achieve your short and long term goals and have an impact not only in the better management of resources but the reflection of its contribution to society.

*Key words:* Mega planning, management and strategic planning.

### INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de que pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir con los propósitos fundamentales.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica. Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos.

La problemática que el Instituto de rehabilitación presenta, es que no cuenta con una administración que genere un funcionamiento integral por la falta de planes, dirección y una ausencia total de controles administrativos que permitan lograr la efectividad en las diferentes áreas, además se tiene poco conocimiento sobre las metas a alcanzar, trayendo como consecuencia la falta de apoyo por parte del personal de dicha Institución para lograr los objetivos. Además no tiene definido los beneficios que le brinda a la sociedad lo cual representa una ventaja de estas Instituciones, ya que al proporcionar el servicio estará reintegrando a la sociedad a estas personas de una manera autosuficiente y productiva a través de su rehabilitación. De ahí que se desprende la siguiente pregunta: ¿Qué modelo de planeación estratégica proporcionará una eficiente administración al Instituto de rehabilitación que permita tener una dirección integral y muestre el impacto social?

A través de la planeación las instituciones logran fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los



principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Se puede considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. (Caldera, s.f.).

El presente estudio se desarrollo en una institución de rehabilitación ubicada en Ciudad Obregón, Sonora iniciando sus actividades en 1997 siendo su actividad principal la rehabilitación neurológica de niños con lesión cerebral, que permita llevarlos desde sus inhabilidades físicas, intelectuales, sociales y fisiológicas hacia la normalidad. El personal del Instituto está integrado por: 6 personas que conforman el patronato, 1 administrador, 1 director de terapias, 2 encargados de terapia y 6 terapistas, de ahí la importancia de identificar una planeación estratégica que permita a la Institución otorgar y mantener calidad en sus servicios, que fomente la integración de los niños a la sociedad de una manera auto-suficiente, a través del desarrollo de estrategias que le logren alcanzar las metas establecidas. Por otra parte el patronato del Instituto podrá tener mayores posibilidades de alcanzar los objetivos que se establecieron a través de la visión y la misión, dando la pauta para seguir identificando nuevas oportunidades de crecimiento y mejora en el servicio que ofrece el centro. Finalmente la comunidad discapacitada seria la directamente beneficiada con estos logros ya que les permitirá llevar a cabo una vida lo más normal posible, adaptándose a la sociedad de una manera independiente, siendo productivos y autosuficientes. Por lo que se desprende el siguiente objetivo: aplicar un modelo de planeación estratégica bajo el enfoque de la Mega planeación que proporcione efectividad administrativa al Instituto de rehabilitación.

**DESARROLLO**

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2008), establecen que al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Además señalan que la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. También mencionan que la planeación cierra la brecha del lugar en donde se encuentran las organizaciones y hacia donde quieren ir.

Bateman y Snell (2004), dicen que “la planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo unidad u organización perseguirán”. Además proporciona a las personas y unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; además de que puede admitir circunstancias personales y situaciones cambiantes.

Los tipos de planes hacen referencia al tiempo, de ahí que Hernández (2008), clasifica a la planeación en corto plazo (menos de un año), mediano plazo (de uno a cinco años)

y largo plazo (más de cinco años). También los clasifica en frecuencia y continuidad de uso en planes continuos, alternos y únicos. Los planes de uso frecuente o continuo, son los procedimientos de trabajo, las políticas y las normas; los planes únicos son aquellos que sirven para un periodo exclusivamente; por ejemplo, como los programas de actividades para un año o un periodo, así como los proyectos y los presupuestos. Los planes alternos son aquellos que se pueden utilizar en caso de contingencia o bajo circunstancias especiales. De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2008), los planes pueden ser clasificados como: 1) proyectos ó propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre diferentes autores con respecto a los pasos a realizar y que conforman un proceso de planeación estratégica.

Tabla 1. Cuadro comparativo de proceso de planeación estratégica visto por tres autores.

Bateman, T.S. y Snell, S.A. (2004)	Kotler, P. (1996)	Cravens, D. W., Hills, G. E. y Woodruff, R.B. (1996)
Establecimiento de misión, visión y metas.	Misión de la compañía	Análisis de situación
Análisis de oportunidades y amenazas externas.	Análisis interno y externo	Desarrollo de la misión y objetivos
Análisis de fuerzas y debilidades internas	Formulación de ventas	Determinar la composición del negocio
Análisis Swot y formulación de estrategias	Formulación de estrategias	Análisis estratégico de las unidades del negocio
Implementación de estrategias	Formulación de programas	Selección de los objetivos y la estrategia de la unidad de negocio.
Control estratégico	Instrumentación	Preparar el plan estratégico de la unidad de negocio
	Retroalimentación y control	

Kaufman, R. (2004), establece que es posible definir y conseguir el éxito organizacional prolongado. Depende de dos elementos básicos: (1) un “marco conceptual de pensamiento” o paradigma de un valor añadido para la sociedad. Su perspectiva sobre su organización, la gente y su mundo; es el “paradigma” que utiliza para entender la realidad. (2) Herramientas pragmáticas y básicas. Señala que el marco conceptual de pensamiento necesario, el paradigma guía, es simple, directo y sensible. Consiste en tener un interés básico en añadir valor a los clientes externos y a la sociedad. Desde esta perspectiva de valor añadido social todo lo que uno usa, hace, produce y entrega está vinculada a la obtención de resultados sociales positivos. A este marco de referencia social o paradigma, lo llamo nivel “Mega” de planificación. La planificación Mega tiene al valor añadido social como su principal foco y perspectiva.

De acuerdo a este autor; no toda Planificación es planifica-

ción Mega, ni toda planificación es estratégica. La tabla 2 muestra las relaciones entre el nivel de planificación y el tipo de planificación que es cada uno.

Tabla 2. Relación entre nivel y tipo de planificación

Nivel de planificación	Tipo de planificación
Mega	Estratégico
Macro	Táctico
Micro	Operacional
Procesos	Eficiencia
Input	Inventario

Fuente: Kaufman (2004)

Además establece que la Planificación Mega vincula el valor social añadido con lo que una organización puede o debería de entregar. La tabla 3 muestra las relaciones y quienes respaldan y/o llevan a cabo la planificación (directivos) para los diferentes niveles de planificación, tipos de resultados y el tipo básico de planificación que representa cada uno. A continuación se muestra la tabla 3:

Tabla 3. Relaciones entre niveles de planificación, tipos de resultados, responsables y tipo de planificación.

Nivel de planificación	Tipo de resultado	Principales Sponsors	Tipo básico de planificación
Mega	Consecuencias	Ejecutivo	Estratégico
Macro	Outputs	Directivo	Táctico
Micro	Productos	Supervisor	Operacional

Fuente: Kaufman (2004)

El proceso de planificación estratégica para definir objetivos útiles y después vincular éstos con tácticas y operaciones para alcanzarlos, es aplicable a todas las organizaciones –públicas y privadas- que intentan definir y realizar contribuciones útiles para tener éxito y ser buenos vecinos.

Debido a que la planificación, la dirección y la evaluación práctica, dependen en primer lugar, de la definición del destino correcto, se observa ahora el marco de la Planificación Mega que muestra los sectores y los elementos asociados incluidos en la definición y consecución del éxito organizacional.

Como se puede observar en la figura 1 para realizar una planeación estratégica considerando a la sociedad es necesario tener precisamente una visión social al interior de la organización, para después identificar la brecha que existe entre lo que es y lo que debería ser según Kaufman (2004) y con ello realizar un análisis de las necesidades para definir una misión a corto y largo plazo que le permita, visualizar a los planificadores de la estrategia empresarial, derivar un plan estratégico basado en el compromiso social mismo que se plasmó en su visión, pero ahora con planes tácticos y operativos que deberán ser supervisados y establecido bajo normas de mejora continua para lograr la efectividad y eficiencia deseada.

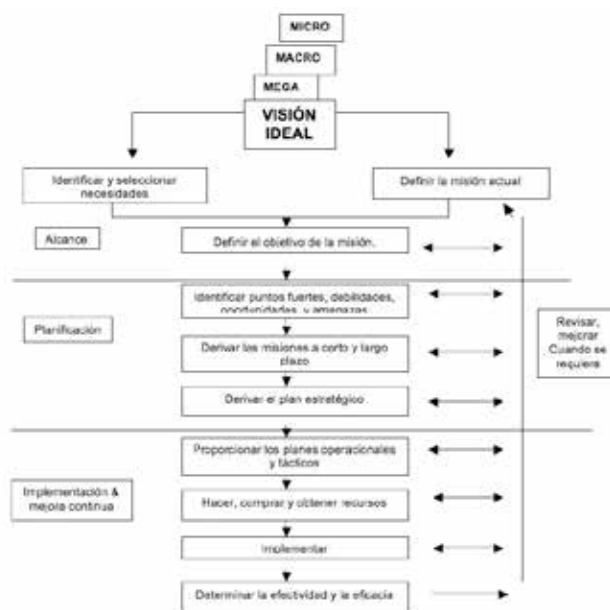


Figura 1. Marco conceptual de Planificación Mega y sus tres grupos principales: alcance, planificación e implementación/mejora continua.

Fuente: Kaufman (2004)

### Organizaciones no gubernamentales

Naciones Unidas Centro de Información para México, Cuba y República Dominicana (2000), establece que la organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Así mismo, proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. De igual forma, algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud, es importante mencionar que su relación con las oficinas y las agencias del sistema de las Naciones Unidas difiere dependiendo de sus metas, ubicación y mandato.

En base a lo anterior, las organizaciones no gubernamentales representan una valiosa ayuda para las Instituciones sociales, toda vez que permiten la vinculación con los gobiernos, particulares, entre otros, logrando con ello hacerse de recursos que les permita la continuidad de sus funciones y servicios a las sociedad y sobre todo beneficiando a quienes más lo necesitan.

Los centros de rehabilitación son unidades prestadoras de servicios de prevención de discapacidad, rehabilitación integral, docencia, investigación y formación de recursos humanos en rehabilitación; operan con equipo electro médico complejo, además de contar con personal médico especializado (Rehabilitación, Comunicación Humana, Traumatología)

gía y Ortopedia, Pediatría, Neurología, Genética, Urología, Medicina del Trabajo, Psicología, Trabajo Social, Terapia Física, Ocupacional y del Lenguaje, Servicios de Rayos X, Laboratorio Clínico y Laboratorio de Genética), y servicios de evaluación e integración laboral, deportiva, recreativa y escolar. Al mismo tiempo dan apoyo y proporcionan atención, médica de alta complejidad para su diagnóstico y tratamiento, así como capacitación continua asegurando un servicio de calidad.

Para el desarrollo de esta propuesta de planeación estratégica se aplicaron algunos instrumentos de diagnóstico para identificar la situación actual de la organización en las diferentes áreas operativas. De igual forma, se realizaron entrevistas con el encargado y el patronato para de esta manera definir la dirección que se desea tener. Además se siguieron los siguientes pasos: (1) determinación de necesidades, (2) Análisis de la brecha en sus tres niveles de planificación, (3) estructura organizacional, (4) Análisis FODA, (5) propuesta de implementación y mejora continua, (6) determinación de

la visión, misión, objetivos institucionales y (7) modelo de la anatomía de la performance.

Resultados

A continuación se muestra el informe ejecutivo para el Instituto de rehabilitación, el cual contiene la determinación de las necesidades que permitieron elaborar la Visión y Misión para este instituto, además incluye las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mismas que son necesarias para identificar las estrategias y acciones a realizar para lograr convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades:

- 1.1 Determinación de necesidades.
- 1.2 Análisis de brecha en sus tres niveles de planificación.
- 1.3 Estructura organizacional.
- 1.4 Análisis FODA.
- 1.5 Propuesta de implementación y mejora continua.
- 1.6 Misión.
- 1.7 Visión.

Tabla 4.- Determinación de necesidades

Pasos de la determinación de necesidades	Descripción de los pasos de la determinación de necesidades	Información del Instituto de rehabilitación
1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos)	Un plan es un programa detallado de acción cuyo objetivo es lograr resultados útiles, donde los productos disponibles de una organización se deben producir para ir de los resultados actuales a los deseados.	El Instituto es una Asociación de beneficencia que se formo en 1997 y brinda terapias a personas con capacidades especiales, esta Asociación busca mejorar la calidad de vida logrando que sean personas independientes en la sociedad a través de la rehabilitación neurológica. El instituto requiere de una estructura estratégica que le permita lograr sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Para ello se propone la metodología de Mega planeación que incorpora las necesidades de una sociedad y el quehacer de la organización para atender a dichas necesidades.
2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades	Se presenta el nivel Mega que consiste en los resultados que toda organización usa, hace, produce y logra con respecto a los clientes y el mundo exterior. El nivel macro que consiste en los resultados que toda organización usa, hace y logra para sí mismo. El nivel micro incluye el interés por los recursos, procedimientos y métodos aplicados en las actividades de la organización.	<u>Mega:</u> Apoyar a la sociedad brindando un servicio adecuado por parte de especialistas, mejorando la salud de los niños que sufren algún tipo de discapacidad, además de contribuir para evitar discapacidades prenatales.  <u>Macro:</u> Ser la Institución reconocida en la región por la calidad de sus servicios en la región sur del Estado de Sonora, esto a través de contar con personal capacitado, logrando la rehabilitación de las personas que sufren algún tipo de discapacidad.  <u>Micro:</u> La mejora del desempeño del equipo de trabajo al aportar el valor esperado por la sociedad, mediante una mejor infraestructura, incremento de horas de servicio, sistematizar los procesos de manejo de datos de pacientes. (Ver tabla 4, tabla 5 y tabla 6 Análisis de la brecha en sus tres niveles de planificación)
3. Identificar los participantes	Es importante considerar a las personas que participarán en la determinación de necesidades, que deberán ser aquellas que estén involucradas en los procesos, además es aquí donde se establecerán responsabilidades.	Según la mega planeación: a) los que implementan Participan en la Institución: El patronato como el interventor de los donativos. El personal del Instituto que tendrá la capacidad suficiente para brindar el servicio a los pacientes. b) Los receptores Se refiere a los pacientes que serán beneficiados a través de la rehabilitación. c) La sociedad Esta constituye al grupo de personas que reciben o se verán beneficiados por los resultados.

Pasos de la determinación de necesidades	Descripción de los pasos de la determinación de necesidades	Información del Instituto de rehabilitación
4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades	Una vez determinado los socios que participarán en la determinación de necesidades es importante tener una reunión con ellos y darles el contexto de lo que se pretende.	El Instituto está formado por un patronato que se encarga de la búsqueda de donativos y la distribución que se le dé dentro de la Asociación. Estos, junto con los empleados del Instituto son los participantes activos para la determinación de necesidades ya que ellos son los que deben identificar las necesidades o las brechas entre lo real e ideal para así elaborar la visión y misión del instituto considerando a la sociedad que se verá beneficiada.
5. Obtener la aceptación del nivel Mega como marco de referencia para la determinación de necesidades.	Se comparte con los socios los tres niveles de planificación, explicando cada una de ellas.	Es importante que el personal que labora en el Instituto este consciente de los objetivos que se tienen para que realicen su trabajo a través de un mejor desempeño y los lleve al logro de los mismos.
6. Recopilar información sobre necesidades externas e internas.	La información interna se refiere a las diferencias sobre desempeño dentro de la organización. La información externa se refiere a las diferencias de sus clientes y el mundo que comparten.	A través de la evaluación que se llevo a cabo en la Institución se pudo identificar como necesidades principales las siguientes. -Necesidades internas: 1.- Satisfacción de las necesidades de los pacientes a través de un servicio con calidad. 2.- Dar una mayor publicidad al Instituto 3.- Obtención de donativos a través de organismos que brindan apoyos a Instituciones de beneficencia. Se lograron identificar las necesidades externas por medio de instrumentos de medición como sondeo a pacientes a través de cuestionarios. -Necesidades externas: 1.- Donativos al Instituto Santa Fe por parte de personas físicas y morales. 2.- Rehabilitaciones sin costo. 3.- Establecer Plan Anual Estratégico para la obtención de recursos.
7. Enumere las necesidades identificadas, documentadas y acordadas.	La lista es información básica para identificar y seleccionar programas, actividades, proyectos e intervenciones.	En base a reuniones con el personal del patronato y personal que labora en la Institución se pudieron identificar las principales necesidades internas que afectan al Instituto, también se lograron identificar por medio de la aplicación de cuestionarios y sondeo de pacientes entre otras, las principales necesidades externas. Necesidades externas: 1.- Donativos al Instituto Santa Fe por parte de personas físicas y morales. 2.- Rehabilitaciones sin costo. 3.- Establecer Plan Anual Estratégico para la obtención de recursos. Necesidades internas: 1.- Satisfacción de las necesidades de los pacientes a través de un servicio con calidad. 2.- Dar una mayor publicidad al Instituto 3.- Obtención de donativos a través de organismos que brindan apoyos a Instituciones de beneficencia.
8. Análisis de Costos y Consecuencias	El análisis de costos y consecuencias realiza dos preguntas básicas simultáneamente ¿Qué es lo que usted da? Y ¿Qué es lo que se obtiene?	Es necesario para este paso enumerar las necesidades principales a fin de obtener el costo de lo que se pretende realizar. Necesidades externas: 1.- Satisfacción de las necesidades del paciente por medio de los servicios ofrecidos. 2.- Publicidad al Instituto, consecuentemente hay gente que todavía no conoce los servicios que presta. 3.- Donativos. Necesidades internas: 1.- Recaudar las aportaciones que hacen los pacientes por los servicios recibidos. 2.- Personal capacitado para la rehabilitación de los pacientes. 3.- Establecer metas en cuanto a la rehabilitación de los pacientes. 4.- Establecer Plan Anual estratégico para la obtención de recursos.
9. Enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga acuerdo con los socios.	Comparar el análisis de necesidades seleccionadas para resolver el presupuesto proyectado	1.- Se debe trabajar en aumentar el recurso humano calificado, esto mediante capacitación sobre los servicios brindados a los pacientes. El personal ya se ha estado capacitando y siguen en la mejora continua. 2.- Para lograr la satisfacción de los pacientes y personal del Instituto en un 100% se estará en constante evaluación sobre los resultados prestados a los pacientes, para evaluar la mejora que se tiene en ellos y al personal incentivarlo y de igual manera evaluar el grado de satisfacción mediante cuestionarios, entrevistas y resultado.

**Análisis de brecha en sus tres niveles de planificación:**

**NIVEL MEGA**

Se estableció un elemento y dos indicadores que permiten identificar la situación actual que existe en México, con respecto a la discapacidad y lo que representaría la situación ideal para el país. A continuación se muestran estos indicadores aplicados al Instituto, mismos que son analizados desde la situación actual o sea la situación en la que se encuentra este instituto y a donde le gustaría estar con respecto a la atención a la sociedad, con la finalidad de que el Instituto conozca la brecha entre lo real y lo ideal y de esta manera visualice su misión con impacto a la comunidad.

Tabla 5. Análisis de la brecha a nivel Mega

Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?		Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha	
Salud	Tipos de discapacidades recurrentes.	Principales causas	Porcentaje de personas con discapacidad al 2000	Que en México el 100% de la población no padezca discapacidades tales como: Motriz, Visual, Mental, Auditiva, Lenguaje.	Principales causas	Porcentaje de personas con discapacidad al 2000
		Motriz	45.3%		Motriz	45.3%
		Visual	26%		Visual	26%
		Mental	16.8%		Mental	16.8%
		Auditiva	15.7%		Auditiva	15.7%
		Lenguaje	4.9%		Lenguaje	4.9%
	Motivos que producen discapacidad	Los motivos que producen discapacidad en las personas pueden ser variados, pero el INEGI los clasifica en 4 grupos de causas principales: Nacimiento, Enfermedad, Accidente y Edad Avanzada. Representando el 1.8% de la población nacional.	En México el 0.5% de la población nacional padece alguna discapacidad.		En el 2010 el 1.3% de la población nacional deja de sufrir alguna discapacidad.	

**NIVEL MACRO**

Resulta imprescindible para el Instituto la capacitación constante y mejorada de su personal, toda vez que de ello depende que se brinde una adecuada rehabilitación y de esta manera lograr la integración de los pacientes de una forma autosuficiente en la sociedad.

Por tal motivo se considera como elemento macro la capacitación, siendo este un factor importante a analizar.

Tabla 6. Análisis de la brecha a nivel Macro

Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
Capacitación	Número de pacientes que reciben beneficios para que se incorporen a la sociedad de manera autosuficiente.	En la actualidad el Instituto atiende a 640 niños para su rehabilitación	Que el Instituto santa fe reciba y de atención a toda la demanda de niños con capacidades especiales.	Incrementar el número de pacientes para su atención y rehabilitación Para integrarlos a la sociedad de manera autosuficiente

**NIVEL MICRO**

Este nivel de determinación de necesidades y planificación engloba el interés por las contribuciones acumulativas de los: (a) recursos organizacionales (inputs) más (b) los procedimientos y métodos (procesos) empleados en las actividades organizacionales que logran (c) resultados inmediatos (productos)

Tabla 7. Análisis de la brecha a nivel Micro

Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
Servicio	Mejorar el servicio	Áreas de rehabilitación insuficientes.	Instalaciones adecuadas para cada tipo de terapia.	Incrementar las instalaciones para la adecuada rehabilitación de los pacientes.
	Sistematización del número de servicios que ofrece.	El control de los pacientes se lleva a través de carpetas manuales.	Que todos los expedientes de los pacientes se manejen en forma sistematizada.	Que todos los expedientes de los pacientes se manejen en forma sistematizada.
	Incrementar el número de horas de servicio que ofrecen los terapeutas.	El servicio es bueno pero limitado en horas.	Que cada paciente tenga el número de horas diarias disponibles para su rehabilitación.	Incrementar el número de horas de rehabilitación a los pacientes.

Estructura organizacional

A continuación se muestra la identificación de los participantes en la determinación de necesidades, referidos a los que implementan o llevan a cabo el servicio.

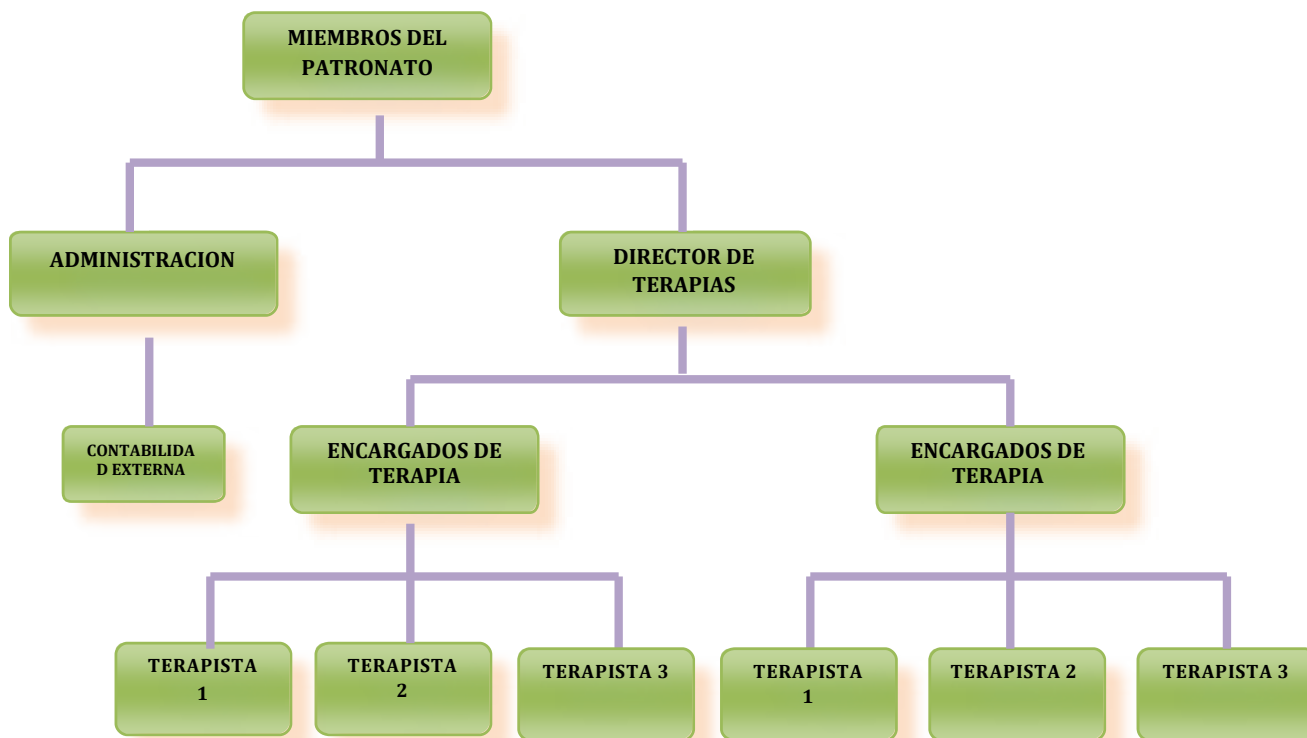


Figura 2. Organigrama del Instituto

Tabla 8. Análisis FODA

INFORMACION INTERNA	<p><b>FORTALEZAS</b> Experiencia y capacidad humana en cada uno de los terapeutas. Institución con excelente método terapéutico Atención a cualquier tipo de discapacidad neuromotora Diferente. Única Institución en la cual se aplica el método filadelfia. Institución no lucrativa.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b> Deficiencia en conocimiento de misión y visión del negocio. Falta de una amplia infraestructura en donde se tenga la capacidad de atención a los pacientes. Capacitación al personal que brinda la terapia, así mismo a los padres de familia. Falta de conocimiento de Instituciones que brinden donativos. Plan estratégico y plan anual de la Institución. Ausencia de metas a corto y largo plazo. La falta de tecnología sofisticada. Falta de imagen y publicidad. Donativos tardados.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b> Aumentar el número de donantes para cubrir las necesidades requeridas por la Institución. Tener la capacidad en cuanto a instalaciones para recibir un mayor número de pacientes foráneos. Imagen del negocio por medio de diferentes tipos de comunicación Alianzas con otras Instituciones que brinden apoyo al Instituto en cualquier necesidad. Listado de posibles donadores que apoyen a la Institución.</p>	<p><b>AMENAZAS</b> Apertura de nuevas Instituciones que apliquen el método filadelfia, además de instalaciones amplias y tecnología sofisticada. Conocimiento nulo en relación a organismos dedicados al apoyo a estas Instituciones.</p>
---------------------	---	--	--	---

Tabla 9. Matriz FODA

INFORMACIÓN	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
EXTERNA	<p>Falta de Instituciones que apliquen el método filadelfia. Mayor conocimiento sobre el Instituto. Apoyo económico para el traslado de los pacientes (previo análisis socio-económico).</p>	<p>Falta de ubicación estratégica. Capacidad económica de los donadores para aumentar los donativos. Aumento de Instituciones que apliquen el método filadelfia.</p>	<p>Mínima competencia de Instituciones dedicadas a este fin. Mayor aportación económica por parte del gobierno para el Instituto. Mayor numero de organismos con interés de apoyar al Instituto.</p>	<p>Competencia por la construcción del Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT) en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Menor aportación o probabilidades de que alguna organización no pueda dar o disminuya el donativo debido a la recesión económica mundial. Debido a que pueda existir la amenaza de que alguna organización no pueda donar, el Instituto no pueda cumplir con los objetivos de atender a más pacientes por carecer de los apoyos económicos.</p>

<p>Ambiente externo</p> <p>Ambiente interno</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Aumentar el número de donantes para cubrir las necesidades requeridas por la Institución. Tener la capacidad en cuanto a instalaciones para recibir un mayor número de pacientes foráneos. Imagen del negocio por medio de diferentes tipos de comunicación Alianzas con otras Instituciones que brinden apoyo al Instituto en cualquier necesidad. Listado de posibles donadores que apoyen a la Institución. Mínima competencia de Instituciones dedicadas a este fin. Mayor aportación económica por parte del gobierno para el Instituto. Mayor numero de organismos con interés de apoyar al Instituto.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Apertura de nuevas Instituciones que apliquen el método filadelfia, además de instalaciones amplias y tecnología sofisticada. Conocimiento nulo en relación a organismos dedicados al apoyo a estas Instituciones. Competencia por la construcción del Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT) en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Menor aportación o probabilidades de que alguna organización no pueda dar o disminuya el donativo debido a la recesión económica mundial. Debido a que pueda existir la amenaza de que alguna organización no pueda donar, el Instituto no pueda cumplir con los objetivos de atender a más pacientes por carecer de los apoyos económicos.</p>
---	---	---

<p>FORTALEZAS</p> <p>Experiencia y capacidad humana en cada uno de los terapeutas. Institución con excelente método terapéutico. Atención a cualquier tipo de discapacidad neuromotora Diferente. Única Institución en la cual se aplica el método filadelfia. Institución no lucrativa. Falta de Instituciones que apliquen el método filadelfia. Mayor conocimiento sobre el Instituto Santa Fe. Apoyo económico para el traslado de los pacientes (previo análisis socio-económico).</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>F1: Realizar un reclutamiento selectivo.                  F2: Mejora continua en la aplicación del método.                  F3: Capacitación constante y actualización por parte de los terapeutas que brindan las terapias.                  F4, F6: No aplica para este punto.                  F5: Permanecer bajo este régimen.                  F7: Dar publicidad a través de los diferentes medios de comunicación.                  F8: Destinar recursos económicos para seguir brindando este beneficio.</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>Deficiencia en conocimiento de misión y visión del negocio. Falta de una amplia infraestructura en donde se tenga la capacidad de atención a los pacientes. Capacitación al personal que brinda la terapia, así mismo a los padres de familia. Falta de conocimiento de Instituciones que brinden donativos. Plan estratégico y plan anual de la Institución. Ausencia de metas a corto y largo plazo. La falta de tecnología sofisticada. Falta de imagen y publicidad. Donativos tardados. Falta de ubicación estratégica. Capacidad económica de los donadores para aumentar los donativos. Aumento de Instituciones que apliquen el método filadelfia.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>D1: Implementar en el Instituto las políticas, misión y visión y darlas a conocer a los empleados que en ella trabajan.                  D2, D7: Obtener los recursos necesarios para construir una amplia infraestructura donde cada terapia tenga su propio espacio así como las herramientas tecnológicas necesarias para poder atender a los pacientes.                  D3: Al momento de ingresar el personal, capacitarlo para que puedan brindar adecuadamente las terapias a los pacientes y a su vez capacitar a los padres para que ellos lo apliquen también.                  D4: Investigar sobre organizaciones que puedan otorgar donativos a este tipo de Instituciones.                  D5: Elaborar un adecuado plan estratégico que permita obtener los recursos que se requieren para la mejora.                  D6: Establecer y proyectar metas a corto y largo plazo para el adecuado funcionamiento del Instituto.                  D8: Destinar una parte de los donativos para hacer publicidad a través de los diferentes medios de comunicación.                  D9, D11: No aplica una estrategia para este punto ya que no está en las posibilidades del Instituto exigirles a los donantes que cumplan en el tiempo establecido.                  D10: Encontrar un patrocinador que done una infraestructura en zona céntrica.                  D12: No aplica ya que no depende del Instituto negar la apertura de nuevos centros que brinden estas terapias bajo este mismo método.</p>	

Tabla 10. Propuesta de implementación y mejora continua

1) Elemento que está siendo considerado	2) Elemento de la visión ideal relacionada.	3) Elemento de la misión principal relacionada.	4) Función con la que está relacionado.	5) Métodos- medios alternativos. (ventajas)	(desventajas)
1. MEGA  SALUD	Ser el principal centro de rehabilitación para niños con discapacidad neuromotor.	Mantener la calidad en el servicio que los pacientes requieren para su rehabilitación y de esta manera lograr la independencia y autosuficiencia de los mismos.	1. Otorgar a los pacientes la mejor alternativa, elevando su calidad de vida. 2. Demostrar con resultados que son la mejor alternativa	. Método terapéutico . Experiencia y capacidad humana. . Atención a cualquier tipo de discapacidad neuromotora.	. Competencia con Instituciones establecidas. . Falta de infraestructura. . Falta de donaciones.



<p>2. MACRO</p> <p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Contar con el mejor personal capacitado para la aplicación de terapias hacia los pacientes.</p>	<p>El 100% de los terapeutas del Instituto, están capacitados para aplicar una terapia adecuada a cualquier discapacidad que se presente.</p>	<p>1.-Servicio de calidad . Empatía con los pacientes. 2.- cumplimiento con la aplicación de terapias establecidas en el programa. 3.-Aplicación estrategias para motivar al paciente a que no falte a terapias. 4.-Ética profesional</p>	<p>. Incremento de pacientes en el Instituto. . Aumento del número de terapias ofrecidas al paciente. . Satisfacción del paciente. . Seguimiento de pacientes.</p>	<p>. Falta de personal que aplique la terapia. . El no tomar decisiones en tiempo. . Falta de capacitación al personal.</p>
<p>4. MICRO</p> <p>ADQUISICIÓN DE INSTALACIONES MÁS GRANDES</p>	<p>Ser una empresa que tenga calidad en las terapias, disponibilidad, y personal adecuado.</p>	<p>Lograr la satisfacción del paciente brindando servicios de calidad que se reflejen en resultados.</p>	<p>1. Aumento de opciones de terapia y formas de recuperación 2. Ser una Institución más competitiva</p>	<p>. Mayor número de pacientes y personal .Mayor Cobertura en calidad y servicio</p>	<p>. Altos gastos de mantenimiento . Falta de donativos para inversión . Falta de Convenios</p>

Finalmente se muestran la Misión y Visión del centro de rehabilitación mismo que fue elaborado por cada uno de los integrantes del centro, así como la participación activa del patronato:

**Misión**

Mantener la calidad en el servicio que los pacientes requieren en la rehabilitación, realizando alianzas con organizaciones que apoyen a la Institución y de esta manera lograr la independencia y autosuficiencia de los pacientes.

**Visión**

Ser el principal centro de rehabilitación en el sur de Sonora para niños con problemas neuromotores y con ello apoyar a las necesidades de la sociedad, logrando una rehabilitación exitosa para que los pacientes sean autosuficientes y productivos.

**CONCLUSIONES**

Con respecto al plan estratégico establecido resultó interesante determinar el alcance del mismo y los objetivos que se deseaban lograr, lo importante que representa involucrar a todo el personal que puede laborar en una Institución. Además los métodos indican que la situación del entorno resulta cambiante, por lo mismo, es importante estar modificando las estrategias lo anterior porque es posible que lo que funcione hoy tal vez no sea efectivo el día de mañana. A través del desarrollo del presente trabajo, se puede determinar la importancia de la existencia de una misión y visión en función de los objetivos pues estas nos indican la dirección que habrá de seguirse para el logro de las metas, lo esencial que resulta que todo el personal de las Instituciones conozcan y hagan suyos dichos objetivos, el compromiso que represente para ellos el poner todo su esfuerzo para el éxito de su Institución.

El establecer ventajas sobre otras Instituciones a través de estrategias, resulta de suma importancia, toda vez que esto permite el lograr ser diferentes de las demás organizaciones, sin embargo esto no garantiza el éxito, por tal motivo es indispensable que todos los objetivos estén claros tanto para los directivos como para el personal que ahí labora.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2004). Administración una ventaja competitiva. Cuarta edición. MacGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., México, p. 20, 21, 133, 137

Caldera, R. (s.f). Planeación Estratégica de Recursos Humanos conceptos y teoría. Página consultada en enero 2011 de <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

Hernández, S. (2008). Administración. Segunda edición. Ed. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México, p. 142,148, 359, 390

Kaufman, R. (2004). Planificación Mega. Ed. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de comunicacio i publicacions. P. 27, 190, 192, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. Decimotercera edición. Ed. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México, p. 106, 107, 133, 134, 216

# POR QUÉ HABLAR DE LA CONTABILIDAD SOCIAL

## TO SPEAK OF SOCIAL ACCOUNTING

Nora Edith González Navarro, Jesús Nereida Aceves López  
Beatriz Ochoa, Dina Valdez P. Imelda Lorena Vázquez J.  
Profesoras investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

### RESUMEN

Las organizaciones desde sus inicios han considerado elaborar su información financiera para apoyar su toma de decisiones, esto ha sido de gran utilidad para diversos usuarios de la información, tanto de uso interno como externo, logrando beneficiar a todos los beneficiarios que están contribuyendo a los logros de las mismas; sin olvidar el cumplir su objetivo de hacer negocios. En la actualidad las compañías no sólo tienen que ver el fin de tener utilidad solamente; ahora están comprometidas con su entorno, es decir, poseen una responsabilidad social que las hace enfrentar los problemas que originan las empresas. Por lo que resulta interesante de este argumento decir ¿por qué hablar de la contabilidad social?

El alcance de la contabilidad social va más allá de informar los efectos económicos, sociales y ambientales; la contabilidad social se ha adoptado y adaptado a la definición de la contabilidad financiera la cual emite el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en función de la contabilidad social como “una disciplina que produce sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de los gastos en materia social que realiza la entidad, con el objeto de apoyar la toma de decisiones en la empresa como en los grupos de interés

*Palabras clave:* Contabilidad Social, Contabilidad ambiental, Balance Social

### ABSTRACT

Organizations since its inception have been considered to develop your financial information to support their decision making, this has been very useful for different users of the information, both for internal use and external achieving benefit to all beneficiaries who are contributing to the achievements of the same; don't forget your goal of doing business. Today the companies not only have to see an end to have utility only; they are now committed to its environment, i.e., they have a social responsibility that makes them deal with the problems arising from the companies. What is interesting about this argument say that talk of social accounting?

The scope of social accounting goes beyond reporting the effects of economic, social and environmental; social accounting has been adopted and adapted to the definition of the financial accounting issued by the Mexican Institute of public accountants, based on social accounting as “a discipline that produces systematically and structurally quantitative information expressed in monetary units, of expenditure in the social field which makes the entity, in order to support decision making in the company as interest groups”

*Keywords:* Social accounting, environmental accounting, Social Balance

### INTRODUCCIÓN

La contabilidad nació bajo el esquema de la práctica. Fue empírica y respondía a las necesidades de registro de las operaciones de una entidad, posteriormente y a medida que la necesidad elemental generada y satisfecha, inicia el proceso de investigación de principios y causas, que son elementos caracterizados de la ciencia según lo define Romero (2011). La contabilidad como ciencia da información empresarial, a lo largo de su historia mantiene como su principal objetivo brindar información a sus usuarios tanto internos como externos lo menciona Romero (2001). En esta época el dar informar sobre aspectos financieros no es lo único relevante, también existe la necesidad de comunicar sobre los beneficios que una entidad económica proporciona a la sociedad, como es en el caso del costo que le implica apoyar a causas de salud, cuidado del ambiente y mejoras dentro de su organización que impactan a la vida laboral de sus trabajadores y su entorno. Tomando en cuenta la responsabilidad social como el compromiso que debe ser compartido por todos los que están inmersos en la gestión empresarial es así como surge el siguiente objetivo: describir que es la contabilidad social y los elementos que la integran.

### DESARROLLO

Para hablar de contabilidad social es necesario tener claro el concepto y las características que lo definen.

Contabilidad Social o base social como lo menciona Ianzm (2012) se incluye la información que genera la entidad para reflejar diversos aspectos sociales sobre los que puede impactar su actividad como son cuestiones relativas a los empleados, la comunidad social, el medio ambiente y otras consecuencias éticas. En tanto que American Accounting Association no establece una definición propia y clara de la “contabilidad social, más bien la determina como el concepto genérico de la contabilidad describiéndola como la técnica y/o que realiza la medición y explicación de las actividades y fenómenos que son de naturaleza económica y socialmente esenciales”

Según Astori (1984) Los elementos de la contabilidad social permiten obtener el conjunto de datos, su organización y el análisis de los mismos para establecer una estructura contable que sirve de marco de referencia la cual será útil para su interpretación y razonamiento. Los elementos que deben considerarse para integrar el sistema de cuentas son:

1. Sujeto de la actividad económica
2. Las operaciones económicas
3. Los bienes y servicios que operan en las entidades y que

constituyen los insumos de las transacciones y son los objetos económicos.

Para explicar los elementos se determinan los siguientes conceptos:

Sujeto de la actividad económica. Son quienes van a realizar las acciones encaminadas a proporcionar medios para satisfacer necesidades.

Operaciones económicas. Estas permiten que los objetos económicos se desplacen de un lugar a otro.

Objetos económicos. Se consideran bienes que se consideran objetos reales y son cambiados en el mercado bajo un valor monetario.

Además de los elementos que la integran es importante comprender los objetivos que persigue la contabilidad social como lo describe Flores M. (2012):

- “ Medir la contribución social neta de la empresa mediante los reportes financieros y con notas que identifiquen por separado y de manera transparente el comportamiento social de la empresa denominado “ Balance Social”
- “Practica social incluida en la planeación estratégica de la organización”
- “La contribución social con impacto al medio ambiente, al recurso humano y a la ética”

Estos elementos y propósitos hacen de manifiesto el por que la contabilidad social es un nuevo instrumento de gestión que permite a las sociedades evaluar el cumplimiento de sus responsabilidad social, considerando su práctica y las partes que se ven involucradas con su actuación empresarial.

“La contabilidad social como tal es parte de un sistema que busca: medir, analizar, evaluar, formular y controlar efectos que la organización tiene en la sociedad así como dar respuesta a las necesidades económicas y sociales surgidas de la raíz de los problemas emergentes de la vida social “ Valencia (2004).

Los informes que derivan de la contabilidad social deben de anunciar a los usuarios interno y externos en temas relacionados con: el cuidado del medio ambiente, la actividad de responsabilidad social, compromisos con la sociedad, certificaciones, además comunicar a sus empleados en cuanto a programas de capacitación, beneficios logrados, otros aspectos de interés a su planta laboral; así como accionistas y/o inversionistas.

Según García (2009) El balance social en un producto derivado de la contabilidad social, y el mismo se puede definir como la herramienta que tiene la organización para comunicar a la sociedad en su conjunto su aporte en materia de recursos humanos, su relación con la comunidad en la cual se fortalece y progresa. Los usuarios del balance social pueden ser:

- Grupos sociales
- Sindicatos
- Accionistas
- Clientes
- Empleados
- Comunidad en general

- Comerciantes
- Inversionistas
- Instituciones de gobiernos
- Entidades con fines no lucrativos

Estos organismos podrán identificar dentro del balance social la información en diversos sentidos lo dice García C. (2009) los siguientes:

- a) A la comunidad en donde trabajan: cuidado al medio ambiente, seguridad e higiene, actividad de responsabilidad social, compromisos con el mundo.
- b) A los trabajadores de su empresa: programas de capacitación, propuestas de mejoras, beneficios en general, número de trabajadores y equidad de género.
- c) Accionista e inversiones: cultura de responsabilidad social, desarrollo del capital humano y el uso de utilidad.
- d) Público en General: sobre su desempeño con la sociedad, con el medio ambiente, y desempeño económico.

Para que el balance social tenga credibilidad es necesario tener precisión de información, claridad, equilibrio y realizarlo con periodicidad. Esto sin duda generará una serie de beneficios que van desde estímulos fiscales, cuantificación del impacto de las acciones con responsabilidad social y finalmente que los usuarios tengan acceso a este reporte.

Dentro de la contabilidad social se tienen varias ramas principales como son:

1. La contabilidad del medioambiente. Se desarrolla como una subdivisión de la contabilidad convencional pero aplicada a los aspectos relacionados con el entorno natural. Esta situación se ha originado sin duda por el crecimiento y deterioro del medio ambiente en las empresas industriales correspondientes a sectores altamente contaminantes.
2. La contabilidad de los recursos humanos. Contiene el capital humano el cual es objeto de estudio y es analizado dentro de la contabilización del capital intelectual que es un intangible de la organización, pero el cual tiene un valor que se puede cuantificar y expresar. Esta información se incorpora tanto por su utilidad en el ámbito interno o de gestión como en el externo.

Para la valoración del capital humano se consideran una diversidad de técnicas como son:

- Valor de costo histórico vs. oportunidad
- Valor de compensación
- Costo de recuperación
- Valor de mercado

Todas estas técnicas de valoración deben identificar el número de empleados de cada nivel de la organización,

3. La información originada por la ética. Está sustentada en valores éticos, en donde las actuaciones de la empresa con sus consumidores y en sociedad en general debe apoyarse sin ánimos de lucro. En ella deben incluirse algunos aspectos como son:
  - Políticas y relación con sus clientes
  - Tipo de donaciones de carácter político
  - Igualdad de oportunidad en cuánto sexo, raza y procedencia, edad, etc.

- Políticas de seguridad en sus productos
- Becas y premios
- Políticas relacionadas con el bienestar público.

Cada una de estas divisiones de la contabilidad social deberá integrarse a los sistemas contables y sociales de la entidad, esto exige desarrollar un modelo contable social que observe de que forma debe ordenarse y clasificar la información del sistema estableciendo un control sobre sus propios códigos en donde incluya:

- Las cuentas sociales, cuentas ambientales, cuentas que impliquen las acciones éticas.
- Nomenclatura a los manuales de cuentas.
- Metodología para su elaboración e interpretación acorde a la contabilidad financiera y con apego a la contabilidad social.
- E información de costo vs. beneficio

Menciona García (2006) que “Los informes contables sociales exigen profundizar el estudio sobre los códigos en descripción a la unidades monetarias y no monetarias así como los aspectos cualitativos y cuantitativos” cuya destino esta encaminado a informar a usuarios externos e internos.

Los sistemas de contabilidad social tienen el compromiso de producir informes de responsabilidad social empresarial que agrupan a los tres subsistemas de estas áreas:

- Subsistema social. Su comunicación esta en función de impactos desarrollados con los sistemas sociales dentro de su ámbito. Es de carácter cualitativo y su relación es directamente con los temas éticos.
- Subsistema económico. Este tipo de informe tiene más puntos comunes con la contabilidad financiera o patrimonio, ya que describe operaciones monetarias y no cuantificables.
- Subsistema ambiental. Este desarrolla información cuantitativa pero no siempre en términos monetarios; esta en función de ejemplos de certificaciones de procesos, productos y servicios en relación a los recursos naturales.

En la figura No1. Se muestra el modelo del sistema contable social que se propone para la unión y generación de informes cuyo compromiso da línea a la responsabilidad social empresarial que emana de cada ente, organización vs. Compañías.

En esta figura se observa detenidamente la interacción en los subsistemas y el sistema social, mismo que debe intervenir con el sistema contable y financiero, agregando valor informando también a la sociedad.

### CONCLUSIÓN

En conclusión el hablar de contabilidad social, se requiere tener un sentido amplio del concepto, de las ramas que la integran como es el caso de la contabilidad ambiental, contabilidad económica y social. Todas ellas están encaminadas a cumplir el compromiso de la responsabilidad social. A las empresas se les exige elaborar informes financieros, pero también es importante informar sobre actividades con el entorno social de las instituciones, de ello surge el tema de contabilidad social.

En importante señalar que las entidades deben generar sistemas de información que integren los elementos sociales de una forma clara, ordena y clasificada, con la finalidad de dar a conocer su actuación en beneficio de la sociedad, del medio ambiente y mostrar su aportación a este mundo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autori, D. (1984). Enfoque crítico de los modelos de contabilidad social, 5ta. Edición, Editorial Siglo veintiuno editores. México .D.F.

Díaz I. Miguel (2003). La contabilidad social-origen y paradigmas. Presentado en un extenso en la facultad de Ciencias Contables ISSN versión electrónica 1609-8196.

Flores V. Manuel (1998). Contabilidad Nacional o Social. Publicado en la página Web: <http://apuntes/contabilidad-nacional-o-social.html>, recuperado el 09 de septiembre de 2012.

García, C. Carlos (2009). Sistemas Contables con Información Contable Social. Presentado al Coloquio Internacional y Consorcio Doctoral- Universidad Jean Moulim.

García F. Inés. (2006) . Cuál es el rol de la contabilidad con respecto a la responsabilidad social empresarial? El trabajo es una versión actualizada y completa. Ponencias presentada en XV. Congreso Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía. Buenos Aires Argentina.

Ianzm. S. (2012) Artículo proporcionado por Sandra Ianzm. Julio 2012, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Contabilidad-Social/4800168.html>, recuperado el 10 de septiembre de 2012.

Romero J. (2001). Principios de Contabilidad. 2da Edición. México: Mc.Graw Hill

Valencia. M. (2004). Contabilidad Social y sus implicaciones. En el sitio Web: <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/consosimpli.htm>, recuperado del 12 de septiembre de 2012.

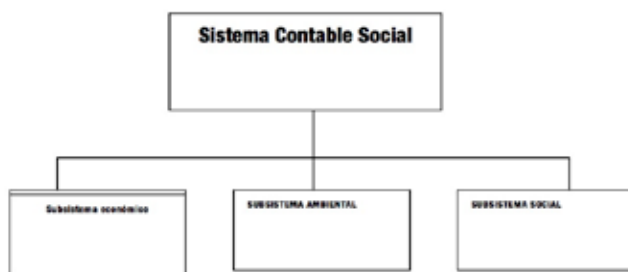


Figura 1. Sistema Contable Social.  
Fuente: García (2006)

# EL SISTEMA FINANCIERO DE MÉXICO: UN ANÁLISIS AL INTERIOR

## MEXICO'S FINANCIAL SYSTEM: AN ANALYSIS WITHIN

Anna Pamela Acosta Quintero<sup>1</sup>

Yara Landazuri Aguilera

Rodolfo Valenzuela Reynaga

Sergio Aaron Moreno Velarde

<sup>1</sup>Egresada de licenciatura en contaduría pública del Instituto Tecnológico de Sonora

<sup>2</sup>Profesores investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

### RESUMEN

El sistema financiero de una economía moderna desempeña, principalmente, las tareas de transferir el ahorro hacia los distintos proyectos de inversión de los diversos agentes que integran la economía. El sistema financiero influye, significativa y prácticamente, sobre todas las actividades económicas de una nación determinada. El objetivo del presente artículo fue analizar como se encuentran organizadas las instituciones del sistema financiero mexicano, para ofrecer un panorama más amplio de su situación actual en comparación con otros países de América Latina. En el presente trabajo se dieron a conocer deficiencias sobre el sistema financiero, la interrogante que se planteó durante el trabajo fue ¿Qué se requiere atender en la próxima década para mejorar el sistema financiero mexicano en todos sus aspectos? Sobre este cuestionamiento se plantearon las conclusiones. El estudio observa a los países con economías similares a México como Brasil y Chile que cuentan con sistemas financieros más grandes y sofisticados, se reflejan algunas de las grandes desventajas con las que cuenta el Sistema Financiero Mexicano, también se presentan los avances de penetración que existen respecto a la banca, aunque estos no son suficientes, son grandes avances que en la actualidad son vitales para el funcionamiento del país.

*Palabras clave:* Instituciones financieras, inversiones, desarrollo económico

### ABSTRACT

The financial system plays a modern economy primarily tasks of transferring savings into various investment projects that integrate the various economic agents. The financial system influences, significant and practically, on all economic activities of a nation. The aim of this paper was to analyze how institutions are organized Mexican financial system, to provide a broader picture of the current situation compared to other Latin American countries. In this paper shortcomings were disclosed on the financial system, the question that was raised during the work was addressing what is required in the next decade to improve the Mexican financial system in all its aspects? On this question the conclusions raised. The study looks at the countries with economies like Mexico and Brazil and Chile that have larger financial systems and sophisticated, reflecting some of the major disadvantages with which account the Mexican financial system, also presents the progress of existing penetration respect to banking, but these are not enough, are breakthroughs that are now vital to the functioning of the country.

*Keywords:* Financial institutions, investment, economic development

### INTRODUCCIÓN

El sistema financiero de una economía moderna desempeña, principalmente, las tareas de transferir el ahorro hacia los distintos proyectos de inversión de los diversos agentes que integran la economía. El sistema financiero influye, significativa y prácticamente, sobre todas las actividades económicas de una nación determinada. Las tareas que realiza son a través del ahorro o la inversión de las personas físicas y morales, así como de los préstamos solicitados por empresas a través de la emisión de papeles con la intención de obtener un beneficio económico a partir de su incursión en algunas de las modalidades del sistema bursátil.

Los integrantes del sistema reciben, de manera directa o indirecta, un beneficio económico por el desempeño de su actividad; en el caso de una institución privada con fines lucrativos (bancos, casas de bolsa, entre otros), mediante una comisión o interés, en el de una institución privada no lucrativa (asociaciones, academias, etc.), a través de las cuotas de sus agremiados que sí obtienen ganancias económicas; los organismos gubernamentales (Secretaría de hacienda y Cré-

dito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores), vía impuestos sobre las actividades económicas que se generan dentro del sistema o a raíz del mismo, y que recauda el gobierno en su conjunto. Al mismo tiempo, éste también se fondea de manera directa mediante la colocación de instrumentos gubernamentales de inversión.

El Sistema Financiero Mexicano agrupa a diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional e internacional, su objetivo principal es regular, revisar, supervisar y controlar el sistema crediticio en general, así como definir y ejecutar la política monetaria mexicana, banca de valores e instituciones de seguros en general.

En México las empresas prefieren financiarse mediante créditos bancarios que ofrece la banca comercial, aún cuando están muy restringidos, el mercado de valores mexicano no ha logrado consolidarse como herramienta viable para obtener recursos. Las autoridades de este han intentado reali-

zar cambios, sin embargo no han sido suficientes para lograr competir con economías desarrolladas. El mercado accionario permite a las empresas conseguir un financiamiento de largo plazo, con menores costos comparado con la emisión de deuda. Realmente el problema es que las empresas que deciden financiarse se enfrentan a un proceso complicado para la inscripción de los valores, donde la información de como llevar a cabo el proceso no esta disponible y se tiene que contar con un intermediario, una casa de bolsa.

Muchos usuarios de las instituciones financieras y no financieras desconocen las funciones, facultades así como las autoridades que regulan a estas lo que origina en la población incertidumbre cuando se genera alguna situación de riesgo o anormal en las actividades cotidianas que estas personas realizan, por lo anterior surge la siguiente interrogante ¿Cuál es la importancia del Sistema Financiero en un país?

Con la intención de identificar la labor que han realizado las instituciones financieras del país en los últimos diez años y reconocer si es posible realizar acciones de mejora encaminadas al mejor funcionamiento de estas al servicio de la población. El objetivo del presente artículo fue analizar como se encuentran organizadas las instituciones del sistema financiero mexicano, para ofrecer un panorama más amplio de su situación actual en comparación con otros países de América Latina.

## DESARROLLO

### El Sistema Financiero Mexicano

Contar con un Sistema Financiero eficiente, disminuye la incertidumbre de los países ante crisis internacionales, permite la coordinación entre las decisiones de consumo, ahorro e inversión. De igual forma posibilita una excelente utilización de los recursos productivos, esto hace más eficiente la relación entre los que tienen mayor liquidez y quienes requieren invertir para generar bienes y servicios.

Tener organismos reguladores eficientes, genera confianza entre los ahorrantes e inversionistas, promueve la generación fondos de ahorro a largo plazo (pensiones o similares), y se convierten en activos para las empresas. Cuando se tenga confianza en todos los organismos, se puede garantizar que la economía de un país dará un gran giro.

El Sistema Financiero Mexicano, se define como el conjunto de organismos e instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro dentro del marco legal que corresponde en territorio nacional, también lo podemos calificar como aquel que agrupa diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional como internacional (Ortega, 2008).

En la actualidad el sistema financiero es la expresión más importante del capitalismo moderno, en él se reflejan todas las posibilidades de expansión y crecimiento con que cuenta cualquier sistema económico. Dependiendo de su manejo, se pueden crear e incluir determinadas actividades econó-

micas que conduzcan hacia niveles superiores de desarrollo, como contrapartida, el sistema financiero también puede ser la fuente más importante de especulación. (Gutiérrez, 2008) Becerril (2011) menciona que el sistema financiero tiene que ver con el financiamiento de la economía, con la creación de medios de pago legal y bancario, con la liquidez y el volumen de crédito disponible. En medio de esta problemática se encuentra lo que es la función básica de un sistema financiero: captar los recursos de aquellos sectores con superávit, para canalizarlos a los sectores deficitarios.

Según Ayala (2011), define el sistema como “es el mercado donde se consigue e invierte el dinero a un plazo y tasas determinados a través de operadores bancarios, bursátiles u organizaciones auxiliares con los requisitos que marquen las leyes respectivas”.

De acuerdo con los autores anteriormente citados, se puede establecer que el sistema financiero se encarga de captar los recursos financieros de las instituciones encargadas del manejo del dinero, también se encarga de la inversión de empresarios o personas con excedente de flujo, a una tasa o plazo determinado.

### Estructura del Sistema Financiero Mexicano

La estructura del Sistema Financiero de México abarca un conjunto de instituciones e instrumentos de inversión-financiamiento que hacen posible la intermediación financiera. A la cabeza del Sistema Financiero Mexicano se encuentran el Banco de México (Banxico) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como máxima autoridad del mismo, de estas se derivan instituciones reguladoras, de normatividad, y de vigilancia. Además destacan las comisiones especializadas por sector financiero.

El Sistema Financiero Mexicano se puede dividir de acuerdo con las actividades que realizan en cinco grandes sectores, actualmente todos regulados directa e indirectamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de las comisiones correspondientes que son; Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, y el Banco Central (Banco de México).

El segundo gran grupo comprende a todas las instituciones operativas en sí, como las aseguradoras, el sector bancario, las organizaciones auxiliares de crédito y el sector bursátil. El sistema financiero se integra por instituciones reguladoras y operativas, dentro de estas se encuentran las financieras, e instituciones auxiliares de crédito. (Gutiérrez, 2008)

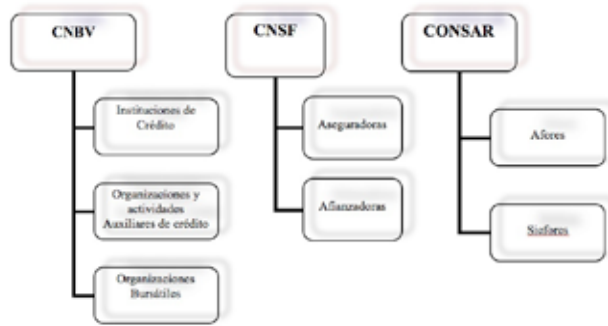


Figura 1. Organismos operativos del Sistema Financiero de México  
Fuente: Elaboración propia, 2012

**Funciones del Sistema Financiero Mexicano**

Ayala (2011) describe que el Sistema Financiero de una economía moderna desempeña, principalmente, las tareas de transferir el ahorro hacia distintos proyectos de inversión de los diversos agentes que integran la economía, influye significativamente y prácticamente sobre todas las actividades económicas de una nación.

Cumple la misión fundamental de una economía de Mercado, la de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados. En definitiva las principales funciones que cumple el sistema financiero son: captar el ahorro y canalizarlo hacia la inversión, fomentar el ahorro, ofertar los productos que se adaptan a la necesidad de los ahorradores e inversores, de manera que ambos obtengan la mayor satisfacción con el menor costo y lograr la estabilidad monetaria.

Además revisa las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores relacionadas con el párrafo anterior, presta el servicio de tesorería al gobierno federal, actúa como agente financiero en operaciones de crédito, tanto interno como externo, funge como asesor del gobierno federal en materia de economía y particularmente financiera y por último representa al gobierno en el Fondo Monetario Internacional y en todo organismos multinacional que agrupa a bancos centrales.

**RESULTADOS**

Aunque el sistema financiero mexicano ha crecido y su regulación ha mejorado en los últimos años, aún enfrenta retos considerables respecto de países similares, como Brasil y Chile, el sector financiero en México es pequeño en comparación con el desarrollo económico, esto quiere decir que nuestra economía se ha desarrollado notablemente en los últimos años, y el sistema financiero ha quedado atrás provocando crímenes como el lavado dinero, por esta razón se decide retomar el análisis del estudio basado en el “Crecimiento y profundización del sector financiero Mexicano” el cual fue realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad y la American Chamber México.

En el estudio se detalla la forma en que tanto Brasil como Chile superan a México en distintos aspectos de desarrollo del sector financiero, con base en el estudio se puede afirmar

que en el caso brasileño, el desarrollo de los mercados bursátiles ha sido enorme y en el caso chileno, fortalezas como el Estado de Derecho, las pensiones, el capital humano y la eficiencia de los servicios bancarios son ventajas. En ambos casos, el sector de seguros juega un rol de importancia creciente, lo cual en México no ocurre.

Los resultados sobre México arrojan carencias en diversos sectores del sistema financiero y en este sentido, respecto de la banca y el crédito destaca, que la competencia es relativamente baja, también se puede encontrar que a pesar de que no existen barreras para la entrada de nuevos clientes o jugadores, es muy difícil para el cliente trasladar un crédito o algún servicio o producto que ofrezcan, de una institución grande a una pequeña. No se puede negar que existen avances sustanciales en la bancarización de la población, la penetración y profundización de los servicios, sin embargo estos no han sido los esperados, una de las causantes que no ha logrado superar las expectativas es que los créditos no llegan a los sectores productivos.

Respecto al sector asegurador, podemos apreciar que existe una baja penetración, por lo que para mejorarla es necesaria impulsar la competencia en seguros vinculados, como bancaseguros, también para resolver este problema se puede unir la regulación el aseguramiento de prevención y gastos médicos mayores e impulsar seguros obligatorios en segmentos de alto riesgo y mejorar la distribución de los privados, uno de los ejemplos es que en Estados Unidos no se permite el uso de un automóvil sin seguro y es muy castigada esta acción en México ha sido difícil implementar esta medida.

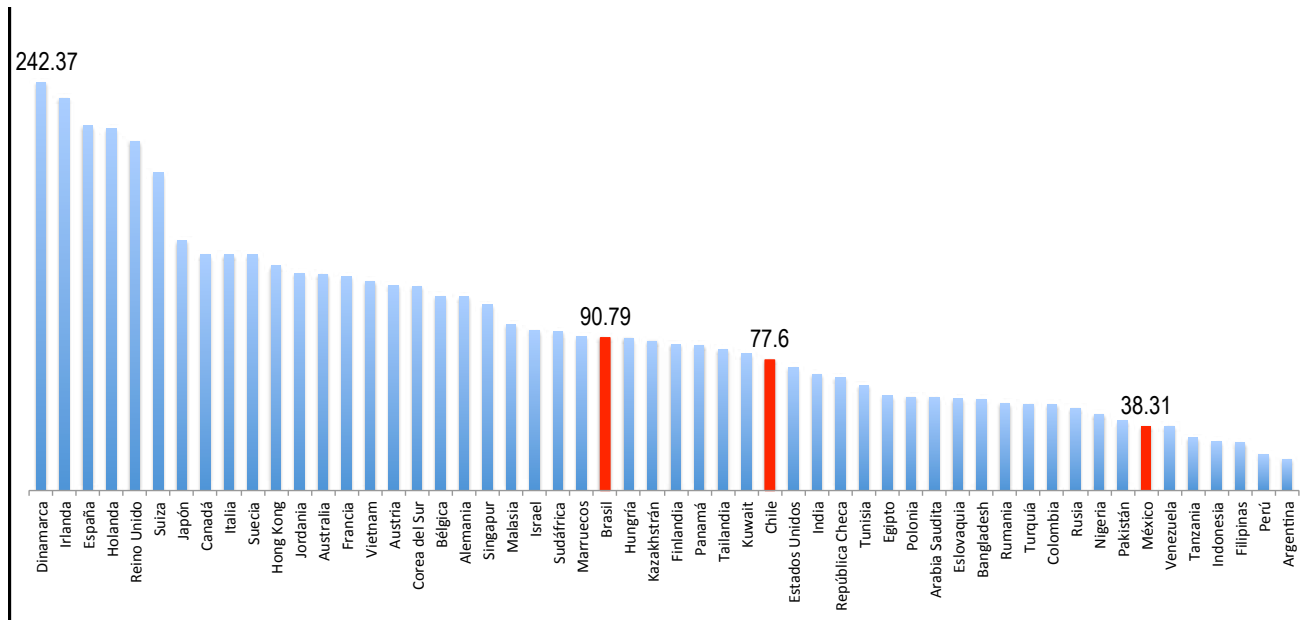
En lo que respecta a pensiones y el ahorro provisional, se puede establecer que los riesgos se encuentran absorbidos por el sector público, pero esto tiene grandes consecuencias como distorsiones que se han convertido en una amenaza sistemática grave para la economía. Se cuenta con más de 100 regímenes públicos de pensiones y se encuentran en insolvencia, por esta razón es indispensable renegociar, reducir y replantear estos regímenes de pensiones, así como reconocer la insolvencia de los sistemas públicos, una solución parcial es permitir la participación de bancos, aseguradoras y sector público en la dispersión de los riesgos.

Para el caso del mercado de valores, el estudio se refiere que sólo existe una Bolsa y que en ésta sólo se encuentra un listado pequeño número de empresas, además de que existe una cantidad reducida de intermediarios autorizados, que se ha mantenido estática desde el 2006, alguna de las causas de esto es la falta de educación financiera o de conocimiento sobre las instituciones que se encuentran relacionados al mercado de valores, por esta razón muchos o pocos de los empresarios Mexicanos que cuentan con exceso de flujo de efectivo no desconocen cómo entrar al mercado de valores, o que pueden llegar a ganar invirtiendo su dinero.

En el caso de la Bolsa, es importante romper esta lógica de las bolsas como clubes exclusivos y esto implica que quizás debería haber más mercados bursátiles, no necesariamente tenemos que inventarlos, podemos llevar algunos negocios mexicanos a estos mercados extrabursátiles, en los que hay

riesgo, pero generan un aprendizaje del mercado, pero a muchos de los empresarios o si no es que a todos no les gusta perder y por esta razón no invierten, si a estos empresarios le diera educación sobre la Bolsa de Valores Mexicana, ellos

se atreverían a invertir mas en el mercado de valores. Para conocer un poco más acerca del estudio realizado, se presentan algunas de las graficas que arrojo el presente estudio y se analizaran los resultados de las mismas.

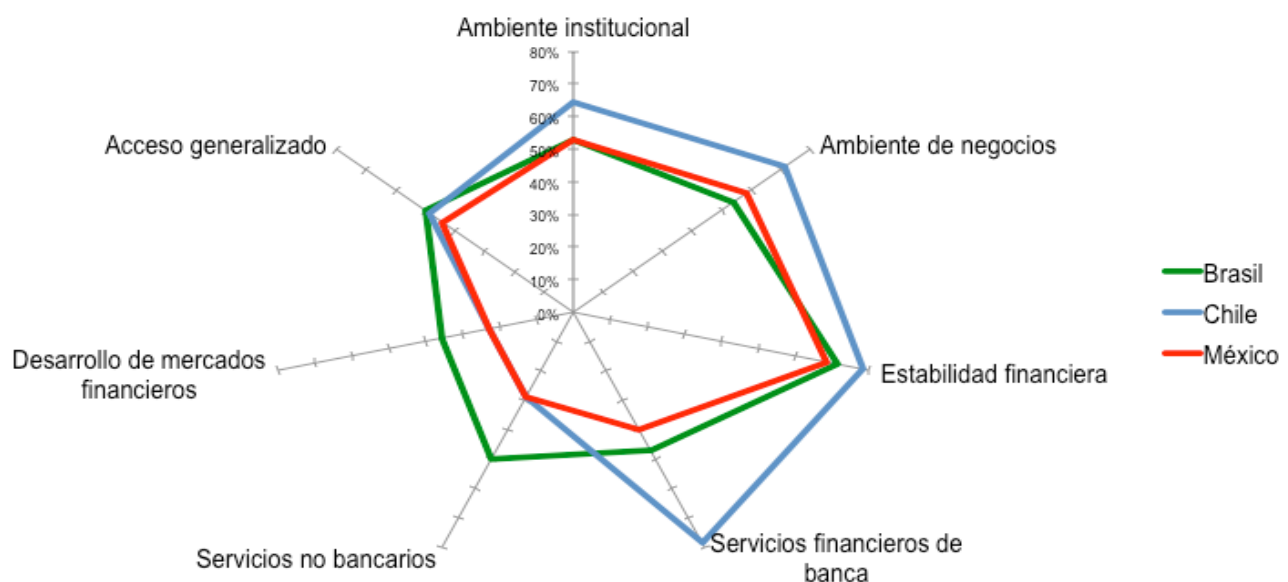


Grafica 1 Activos bancarios invertidos

Fuentes: Thorsten Beck, Asli Demirgüç-Kunt, and Ross Eric Levine. "A New Database on Financial Development and Structure." World Bank Economic Review. Actualizado Noviembre 2010

En la grafica 1 se observan algunos de los países del mundo basándose en los activos de depositantes bancarios invertidos en el sector real de la economía del 2009 el porcentaje es con respecto al producto interno bruto, las barras marcadas de rojo son Brasil, Chile y México, se puede observar que México se encuentra en último lugar respecto a estos países. Países con economías similares a México como Brasil y Chile

tienen sistemas financieros más grandes y sofisticados, reflejan algunas de las grandes desventajas con las que cuenta el sistema financiero mexicano. En la grafica 2 se muestra el Índice de desempeño financiero de los tres países. Chile cuenta con rangos mas altos respecto a su índice de desempeño, Brasil le sigue, aunque se encuentra muy pegado México este sigue quedando atrás.

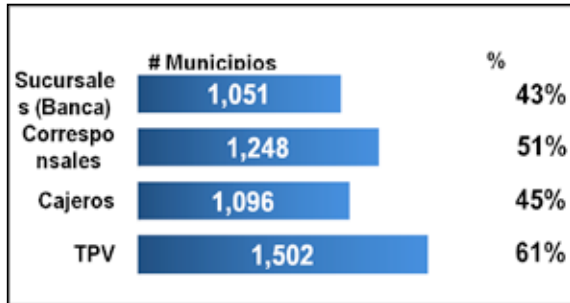


Grafica 2. Índice de desempeño

Fuente: Estudio sobre crecimiento y profundización del sector financiero mexicano, 2012

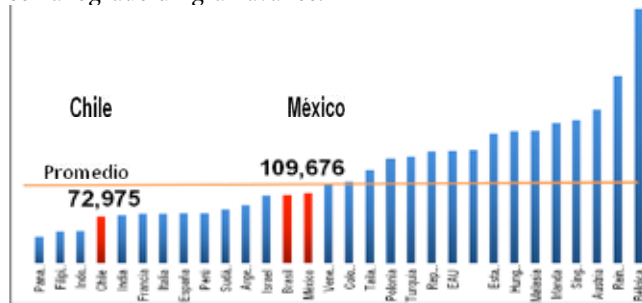


En la siguiente grafica de barras (grafica 3), muestra detalladamente los avances de penetración que existen respecto a la banca, aunque estos no son suficientes, son grandes avances que en la actualidad son vitales para el funcionamiento del sistema financiero mexicano.



Grafica 3, Avances de penetración de la banca  
Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2011.

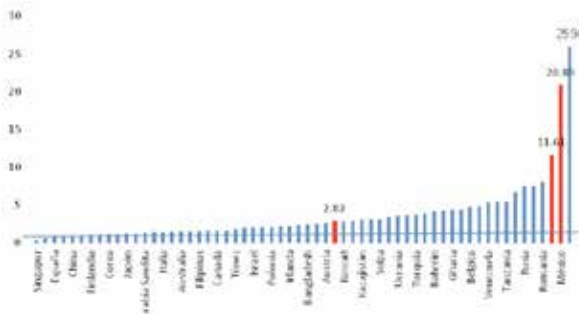
En la siguiente grafica México comparado con varios países del mundo, respecto a los avances de penetración, qué ha ocurrido en México en los últimos años, en la grafica se destacan en color rojo los países de Chile, Brasil y México, la grafica es por cada 100 mil habitantes, aunque México se encuentra por arriba del promedio, se puede identificar que se ha logrado un gran avance.



Grafica 4, Avances de penetración de la banca.  
Fuente: Base de datos del WEF, 2009

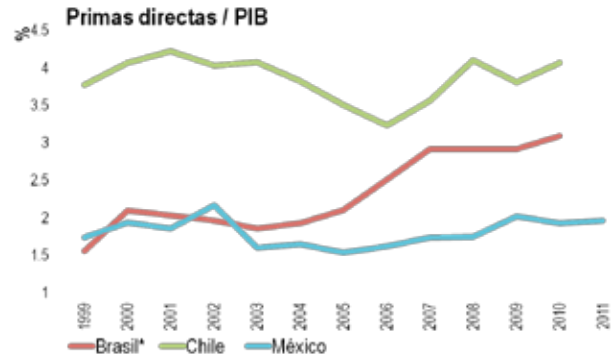
Los costos administrativos relativamente altos, en comparación con otros países, y del promedio, en la grafica siguiente (grafica 9), los países de Chile, Brasil y México se encuentran destacados de color rojo.

Costo administrativo como % de los activos, 2009



Grafica 5. Costos administrativos  
Fuente: WEF, 2011

Respecto al sector de seguros se encuentra una baja penetración en seguros en el país, respecto a Brasil y Chile, México se encuentra por debajo de ellos de nuevo, ya que Brasil instrumenta seguros de vida con ahorro que sustituyen a la seguridad social. Y en Chile se crearon reformas a sistemas públicos de pensiones y de salud. En la grafica 10 observamos la comparación de las primas de seguros de los tres países antes mencionados. Encontramos a México de color azul, Chile de color verde y Brasil de color rojo.



Grafica 6  
Fuente: Análisis IMCO con datos de ASSAL, 2012

En pensiones y ahorro previsional, México se encuentra muy abstracto ya que se ahorra suficiente, pero los instrumentos cuentan con rendimiento deficiente, el ahorro es de muy corto plazo, principalmente en instrumentos de renta fija y los incentivos fiscales están atados a altos costos de transacción.

**CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se dieron a conocer deficiencias sobre el sistema financiero, una de las interrogantes que se plantearon durante el trabajo de investigación fue ¿Qué es lo que tiene que atender en la próxima década para mejorar el sistema financiero mexicano en todos sus aspectos?, lo primero que se tiene que lograr es la de simplificar las reglas de operación, esto quiere decir, que se puede entender como prioritario reducir o facilitar, las reglas con las que se encuentra regido el sistema financiero y de esta forma más empresarios o personas, acceder a las instituciones operativas del mismo, podrán realizar reclamaciones tendidas de manera oportuna, contar con información de primera mano, ágil y veraz. También se debe de lograr un estado de derecho efectivo, como lo recalca el presidente del Banco de México, de esta forma los gobernantes tendrán límites y el sistema financiero se podrá convertir de forma más seguro para todos los participantes de este, se debe lograr además tener una mayor competencia en el sector bancario, para disminuir las tasas de interés en el otorgamiento de créditos y poder cambiar fácilmente de institución.

De igual forma no se puede negar que el sistema financiero mexicano ha crecido en los últimos años y su marco regulatorio se ha fortalecido, sin embargo es necesario estimular la competencia entre los participantes, además se debe de acer-

car a las personas a las instituciones para lograr un sector financiero sólido que impulse la economía del país. Se puede concluir que México debe mejorar el desempeño de su banca, como lo hicieron Chile y Brasil en menos de dos décadas. El 73% de los activos bancarios están concentrados en siete instituciones y quizá no haya barreras de tipo regulatorio, sin embargo el problema es que es difícil al consumidor llevar su negocio a otra parte, esto quiere decir que no es fácil mover el saldo de una tarjeta de crédito u hipoteca. Se ha tenido avances sustanciales en la bancarización de la población, sin embargo la penetración y profundización de los servicios de la banca no han sido los esperados para el nivel de desarrollo de la economía mexicana, si bien en México existen 109 mil 676.3 cuentas mientras que en Brasil hay 106 mil 535.4 y en Chile sólo 72 mil 975.5, se puede decir que existe un buen camino avanzado sin embargo hace falta una buena banca para agilizar la economía mexicana. (American Chamber/México e IMCO, 2012)

Se debe considerar de forma importante incluir la educación financiera en el currículo básico del sistema educativo e incorporar a más personas al sistema mediante las tecnologías de la información y comunicación, esto lograría proporcionar una mayor agilidad en medios de pago, una mejor capacidad de ahorro e inversión, una reducción de mercados informales y el fomento del uso mínimo de efectivo, lo cual permite disminuir actos ilícitos como el lavado de dinero. La tecnología forma parte importante para lograr lo anterior, y debe ser una herramienta clave para incluir a más personas en el sistema financiero.

En cuanto a las recomendaciones respecto a las instituciones no bancarias, se considera que es prioritario mayor fluidez de información que debe llegar a todas las personas y participantes del sistema financiero, de esta forma se creará una cultura y a los empresarios con excedente de efectivo desearán participar en el sistema financiero y se logrará reactivar la economía mexicana.

Hasta aquí ha quedado clara la complejidad de la que se compone el sistema del cual dependen las principales actividades económicas de nuestro país. Como se sabe para que cualquier tipo de sistema funcione correcta y oportunamente se necesita que existan subsistemas para que a estos se les deleguen las tareas principales de acuerdo a su clasificación y de esta manera se logre alcanzar satisfactoriamente los objetivos del sistema. Son precisamente éstos, subsistemas, quienes a través de sus múltiples funciones procuran la regulación de las operaciones financieras de la nación.

El mal funcionamiento o atraso de cualquiera de ellos traería con ello irregularidades que, tal vez sean difícil de controlar, ya que en sus manos está el velar por el desarrollo y otorgamiento de créditos del cual dependen sino todas, la mayor parte de las operaciones financieras de las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Chamber México e Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. Crecimiento y profundización del sector financiero en México. [www.imco.org.mx/images/pdf/estudio\\_sector\\_financiero.pdf](http://www.imco.org.mx/images/pdf/estudio_sector_financiero.pdf) Consultado el 31 de Julio 2012.
- Ayala, G., Becerreli B., (2011). Finanzas bursátiles. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Banco de México <http://www.banxico.org.mx/>. Consultado el 11 de julio del 2012
- Bolsa Mexicana y de Valores. Que es una sociedad de inversión, recuperado de <http://bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV>.
- Gutiérrez, A. (2008). Seminario sobre el sistema financiero mexicano, recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/foro/seminarioSFM/06seminarioSFM.pdf>. Consultado del 20 de junio de 2012.
- Ortega, A. (2008). Introducción a las finanzas, segunda edición, México. Editorial McGraw-Hill.
- Periódico El economista. crece-numero-inversionistas-fondos, recuperado de la pagina [ElEconomista.mx](http://ElEconomista.mx) <http://eleconomista.com.mx/activos-financieros> Consultado el 15 de mayo de 2012
- Rueda, A. (2008). Para Entender la Bolsa, segunda edición. México Cengage learning, pp. 435-440
- Tesis de Villasis tomada de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/villasis\\_n\\_ch/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/villasis_n_ch/capitulo1.pdf). [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/villasis\\_n\\_ch/capitulo5.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/villasis_n_ch/capitulo5.pdf), consultado el 20 de junio de 2012
- Tinoco, J. (2009). Para entender el mercado de valores en México, Primera edición. México. Nostra ediciones.

# El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

**Año XII, Número 78 Julio-Septiembre 2012**  
**Instituto Tecnológico de Sonora**