

107813

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

- C S H

- Lic. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

TECNICA DE ESCENARIOS :

NOTAS Y UN EJEMPLO DE APLICACION

PROF.: CRISTINA ESCOBAR ITURBE

ALUMNOS :

FARFAN SANCHEZ, NELYDA BEATRIZ

HERNANDEZ TELLEZ CLAUDIA

86230046

Liv  
Dpto. Ja

MEXICO, MAYO DE 1990.

## I N T R O D U C C I O N

El medio ambiente inestable afecta el estado de un gran número de Corporaciones los cuales se van incrementando. Muchas grandes Corporaciones reorientan su planificación y decisiones, -- tanto con procesos, así como la inclusión más formal de enfrentamientos, con cambios prospectivos de su medio ambiente. Por eso son necesario las técnicas para el manejo corporativo y -- así ser adaptables.

Un elemento en esta nueva orientación, es la confianza en el análisis derivado del propósito en los resultados de suponer -- proximidad.

Entre los cambios críticos notables en planeación se encuentran los ensayos desarrollados alternativos de escenarios. El extenso uso de ellos en planeación estratégica han sido adoptados por Corporaciones Empresariales. Dicha técnica simula etapa por etapa, una serie de eventos que conduce un sistema a -- una situación futura y presenta una imagen de ésta. Describen a partir de una situación presente y las tendencias que prevalecen, una serie de eventos que conducen en forma lógica a un futuro posible. Sin embargo, no hay que pasar por alto el hecho de saber en que situaciones puede seleccionarse el análisis de escenarios, antes de cualquier otra herramienta de aproximación del futuro, para tomar decisiones.

Y es aplicando la Técnica de Escenarios, donde se busca conocer el futuro deseado posible, de la Licenciatura de Administración para los 90's.

## PAPEL QUE JUEGAN LOS ESCENARIOS

- Los escenarios son una secuencia de posibles acontecimientos y opciones; un conjunto de hipótesis de partida y valores de los parámetros en un modelo económico de predicción. La previsión económica no puede hacerse sin dar valores a las variables exógenas y suponer unas determinadas condiciones de evolución de las mismas. Todas estas circunstancias constituyen el escenario de la predicción.

Los escenarios son un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. Son necesarios, cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones independientes; un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema, si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto depende de una o más de las decisiones restantes.

Los conjuntos de decisiones que requieren dicho proceso, tienen las siguientes características:

- a) Son demasiado grandes, para manejar todas las decisiones al mismo tiempo.
- b) El conjunto de decisiones necesarias, no puede subdividirse en subconjuntos independientes. (1)

Los escenarios pueden usarse, ya sea para el propósito de predicción o planeación y tomar decisiones. Busca la utilidad, la sorpresa, la riqueza y la fuerza del escenario que provoca planes e ideas inesperadas.

Existen dos tipos de escenarios, en general:

Escenarios exploratorios, los cuales describen a partir de una situación presente y las tendencias que prevalecen, una serie -

de eventos que conducen de forma lógica (necesaria), a un futuro posible, modificando paramétricamente las hipótesis de trabajo, considerando constantes o variables los principales elementos del sistema, se puede obtener con la ayuda de escenarios, - una serie de futuras posibles alternativas, basados en diversas apreciaciones de la evolución tendencial del sistema.

Los escenarios de anticipación, tienen como punto de partida la imagen de un futuro posible deseado y no la situación presente se describe por un conjunto dado, de objetivos a realizar. Los escenarios de exploración son útiles a los planificadores porque demuestran la evolución que sufrirá el sistema dejado a sus tendencias y sin la intervención voluntaria para corregir la -- trayectoria. (2)

El escenario se define con "Una secuencia hipotética de construcción de eventos, con el propósito de enfocar la atención sobre un proceso original y el punto de decisiones". Respecto - al uso de escenarios por empresas industriales de Estados Unidos, viene desde un estudio conducido por Linnenman y Klein. - El juicio del escenario que está mejor capacitado para anticipar aquellos eventos indocumentados que son super-evasivos en - el ambiente de hoy de los negocios.

Los escenarios, han sido construidos para estudios futuros de - niveles variantes de alteración. Herman Kahn, dice que el objetivo es nada menos que identificar una colocación de futuros globales y sus consecuencias al hombre. Los negociantes con - la mirada hacia la planeación están usualmente atraídos hacia - escenarios más enfocados. Estos escenarios, tienden a enfocar se más sobre aquellos aspectos del ambiente que directamente -- afectan nuestros productos y mercados.

Mientras que ésta es una tarea con más posibilidades, esto nos lleva a incrementar el peligro y las características del escenario estrecho, la seguridad de los escenarios queda afectada por eventos no considerados. (3)

Los escenarios, identifican posiblemente futuros medios ambientes que la firma podría encarar. Los escenarios deberán determinarse por donde van o se dirigen las incertidumbres. En algunas instancias, es el curso futuro de los mismos mercados.

El objetivo del análisis de escenarios, es generar un grupo de éxitos probables, que pueden ser contrarios entre si y donde se pueden trazar planes; no solamente el escenario más probable -- descartado cualquiera con menor probabilidades de éxito. Los escenarios se deben limitar al pronóstico del medio ambiente, - deben incluir planes o disponer de la respuesta del mercado para planear. (4)

La generación de escenarios difiere distintivamente en los grados de suposiciones convencionales del ambiente en los procesos planeación corporativa. En segundo lugar, la identificación - de factores ambientales, usualmente macroeconómicos y variables de mercado, son previstas por el staff corporativo, cada uno -- dentro de su función o en muchos casos por los economistas corporativos.

Esto es especialmente bueno, donde el tipo de variables ambientales necesarias, para ser consideradas en el próximo ciclo de planeación, son esencialmente similares y de patrones repetidos.

Los escenarios pueden describir condiciones futuras, de dos maneras distintas:

1. Como una imagen trans-seccional de eventos, condiciones, las interdependencias entre factores ambientales varios en un -- punto particular del futuro, ó
2. Como un cúmulo secuencial de eventos y cambios en factores - ambientales interdependientes a través de un período de pre-determinación, hasta algún punto en el futuro. (5)

## ESCENARIOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Una de las características de época, que nos tocó vivir, es que casi todos los sectores sociales, reconocen como indispensable la actividad científica y tecnológica en todo proyecto de progreso social. También es posible afirmar que el futuro de una sociedad o de un país, si se quiere examinar el asunto de esta manera, puede advertirse por el grado de organización que exista en el esfuerzo de vincular a la ciencia y a la tecnología en la solución de problemas del presente y en la tarea de advertir los problemas del futuro.

En nuestra sociedad, no hemos sido capaces de desarrollar una cultura para resolver problemas.

Lo que si hemos creado es una capacidad para imitar o copiar -- problemas y hacer lo mismo con las soluciones. Es posible -- afirmar que no tenemos una metodología para resolver problemas.

Hasta ahora la actitud prevaleciente, es la de ir resolviendo -- los problemas que se vayan presentando y sólo cuando no quede -- más remedio. De lo que se trata es de ir al encuentro de los problemas y todavía más, dentro de lo posible evitarlos. (6)

Hay tres formas de proceder con problemas y estos corresponden a los caminos de enfrentarse con conflictos en general; solución, resolución y disolución.

Intentar solucionar un problema en partes, como si no encajara en competición, se aceptan las condiciones que producen el conflicto y se busca el mejor camino que uno necesita.

Intentar resolver un problema aceptando las condiciones que -- crean y se busca un compromiso, una distribución de "ganadores y/o perdedores" que acepten a los participantes. (7)

"Nosotros comenzamos la discusión de objetivos, por distinguir - entre los que son negativos y librarnos de algo que no se necesita y aquellos que son positivos y se obtiene algo que, si se necesita. El tipo de formulaciones que usamos, hacen una importante diferencia en nuestro empeño por solucionar problemas.

Con formulaciones negativas vemos que, pasamos por alto las consecuencias inmediatas de nuestras soluciones. Por eso, usar -- formulaciones negativas tendemos a caminar hacia el futuro encarrando el pasado". (8)

Resolver un problema, es aceptar la situación y encarar lo mejor que uno pueda hacer al alcance. Resolver un problema es aceptar la situación y encontrar una distribución de ganancias o perdidas, entre oponentes para aquellos que están dispuestos a poner el orden.

En suma, un problema puede solucionarse al seleccionar los oponentes recursos o fines. (9)

A continuación se describe el diseño de un proyecto de investigación y solución de problemas en el cual intervienen los escenarios:

1. Definición inicial del tema de investigación.
2. Identificación y descripción del sistema. (conjunto de procesos relacionados con la investigación).
  - 2.1 Proceso fundamental.
  - 2.2 Procesos alternos.
3. Identificación y descripción de las relaciones.
4. Identificar y describir el problema.
5. Identificación y proposición del conjunto de soluciones.
6. Diseño del plan o proyecto, para ejecutar o aplicar la solución.

7. Diseño del plan o proyecto, para evaluar la solución toman- en cuenta necesidades o criterios económicos, culturales y subjetivos, así como, las características espacio-tempora- les. (ANEXO 1)

Por otra parte, los profesores Russel Ackoff y Hasan Ozbekhan - de la Universidad de Pensilvania, han desarrollado el método de idealización de escenarios escritos. (planeación por ideales) Es, también un enfoque sistémico pues es el resultado del desa- rrollo de la teoría de los sistemas volutivos (Ackoff y Emery, 1972). Dicho método consta de tres pasos: desarrollar una pro- yección de referencia, especificar un estado ideal y contrastar ambos escribiendo un plan de acción o escenario. (10)

Este enfoque nos indica la necesidad de hacer explícitos los va- lores que determinan los ideales o fines últimos y la importan- cia asignada a estos, como fuente de la cual se derivan los ob- jetivos y las metas; además de imaginar las consecuencias y los resultados de las acciones que se emprenden, lo cual significa que la situación observada se considera formada por problemas - interdependientes, de manera que la solución a uno, tiene conse- cuencias sobre el resto.

En forma operativa, se describen los ocho pasos que este enfo- que propone para llevar a cabo el proceso de planeación. (ANE- XO 2)

1. PERCEPCION DE LA SITUACION PRESENTE Y ESTABLECIMIENTO DE FINES.

Es la experiencia de sí mismo y del contexto, en que se es- tá; individual y elemento fundamental, con el cual se decide la acción humana.

2. PROYECCION DE LA SITUACION PRESENTE.

La proyección del presente, es una extensión del mismo hacia el futuro por un período de tiempo determinado.

### 3. FUTURO LOGICO DEL SISTEMA.

Las proyecciones anteriores, se sintetizan con la descripción inicial de la situación obtenida, en el primer paso, - para llegar a una imagen organizada del sistema, en el futuro correspondiente al período seleccionado.

### 4. FUTUROS ALTERNATIVOS.

Es necesario describir el futuro deseado en términos parecidos a la proyección lógica; eso se logra mediante la construcción de escenarios, diferentes entre sí, pero cada uno cumpliendo con los deseos manifestados. Los escenarios revelan los objetivos hacia los cuales se dirigirá la planeación y la diferencia entre ellos será de tipo estilístico.

### 5. OBJETIVOS ALTERNATIVOS.

El siguiente paso consiste en integrar los escenarios, que fueron aceptables en un escenario compuesto.

### 6. ESTRATEGIAS.

Una vez definido el futuro deseable y derivar de él los objetivos a perseguir, la planeación deja de ser normativa para pasar a la fase estratégica; se determinan los medios y su forma de empleo, para alcanzar las metas que conducen a los objetivos.

### 7. TACTICAS DE ACCION.

Es el conjunto de actividades necesarias, para implantar -- las estrategias; son las estrategias puestas en operación o la administración de las acciones, para ejecutar las estrategias.

### 8. CAMBIO EN EL SISTEMA.

Una vez alcanzadas las metas, debe esperarse que el ambiente y/o el sistema habrán sufrido un cambio. Dicho cambio fue planeado, esto es, deseado y controlado. (11)

## TECNICAS DE CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

El método de escenarios, hace consideraciones del gran número de aspectos, tanto teóricos, metodológicos y prácticos, ofreciendo a los planificadores un campo muy amplio de investigación y de acción, quedando como base para la resolución de problemas.

"El escenario, busca organizar una visión particular de los valores del sistema, al tiempo y la casualidad; en un camino concreto, que le permita alcanzar sus objetivos". (12)

El escenario se divide en tres partes:

- a) Una base, que describe el presente.
- b) El desarrollo de un camino lógico, que relacione el presente con el futuro, y
- c) La descripción de la imagen final a la cual se desea llegar.

El presente, como punto de partida, era el único punto de referencia en realidad que se tenía.

Lo que se busca es manejar la información, para obtener del presente una sólida estructura.

Se definen por lo tanto:

- a) Elementos estructurales del sistema y sus relaciones.
- b) Identificación de los factores de tensiones y de desequilibrio presentes en esos elementos estructurales y que producen las fuerzas de cambio o de freno.
- c) Tendencias de evolución producidas por las fuerzas de cambio y el impacto eventual sobre las estructuras.
- d) Una precisión de los elementos de cambio que pueden, en el curso de la evolución tendencial, actuar sobre su desarrollo.

Aprobada ésta etapa, se pasará del estudio descriptivo y sectorial a una explicación que sea global.

Es entonces necesario relacionar los sistemas entre ellos, jerarquizar las tendencias, definir sus interacciones con el fin de resaltar a la vez, la coherencia del conjunto y las relaciones dinámicas que le caracterizan.

En seguida, es necesario constituir los elementos en un camino lógico que relacione el presente al futuro y viceversa.

Los elementos del escenario se diferencian en cuanto a su origen (endógenos, exógenos), su importancia, la naturaleza de su impacto (directo o indirecto) y su grado de previsión.

Algunos elementos son inestables, otros son introducidos voluntariamente en el escenario.

Ciertos son controlables, otros permanecen incontrolables sólo a largo plazo y mediando la inversión de considerables recursos.

Muchas técnicas pueden ser utilizadas para mejorar la elección y la organización de los elementos, por ejemplo: para la elección de los elementos, se puede utilizar la analogía histórica, la técnica Delfos y el análisis morfológico.

Estas técnicas deben ser utilizadas con un conocimiento preciso, de sus límites y posibilidades.

En cuanto a la estructuración de los métodos, otras técnicas pueden ser útiles: análisis cualitativo, de pertinencia, extrapolación y la matriz de efectos cruzados.

Una vez identificando los elementos y su estructura elaborada es necesario colocarlos en el sistema. Estos se hacen en dos etapas diferentes:

a) Construcción de un modelo.

b) Análisis sintético: morfológico y/o dinámico.

## ELEMENTOS PRINCIPALES QUE CONFORMAN UN ESCENARIO

### Identificación de los elementos.

1. Analogía
2. Técnica Delfos ——— creación de los elementos
3. Análisis morfológico ——— " " de serie de " "

### Estructura de los elementos.

1. Matrices de efectos cruzados ——— estructuras de interdependencia
2. Arbol de pertinencia ——— estructuras jerárquicas
3. Extrapolación a corto plazo ——— estructuras importantes
4. Técnicas cualitativas ——— estructuras generales

### Colocación en el sistema

1. Construcción de modelos.
  - a) tipos Análogos  
icónico  
simbólico  
transparente  
solidez
  - b) calidad reactividad  
maleabilidad  
fertilidad
2. Análisis sintético
  - a) morfológico grado de complejidad  
abierto-cerrado  
sub-sistemas  
estados  
grados de interacción
  - b) dinámico factores de cambio  
origen  
factores de regulación  
dinámica de cambios  
resultados

## N O T A S

1. RUSELL L. ACKOF, Un Concepto de Planeación de Empresas, p. 156
2. P. A. JULIEN, El Método de Escenarios en Prospectiva, p. 1-3
3. Cómo Desarrollar y Usar Escenarios, P. 4-6
4. Ibid, p. 19-20
5. El Uso de Escenarios en Planeación Corporativa, p. 11-12
6. Metodología de los Proyectos de Investigación y Solución de Problemas, p.1
7. RUSELL L. ACKOFF, The Art of Problem solving, p. 39
8. Ibid, p. 48
9. Ibid, p. 49
10. Escenarios Descritos, p. 4
11. Planeación por Ideales, p. 81-84
12. P. A. JULIEN, El Método de Escenarios en Prospectiva, p. 4-7

ANEXO 1

ETODOLOGIA DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS.

TALLER DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

OMBRE DEL INVESTIGADOR:

ECHA:

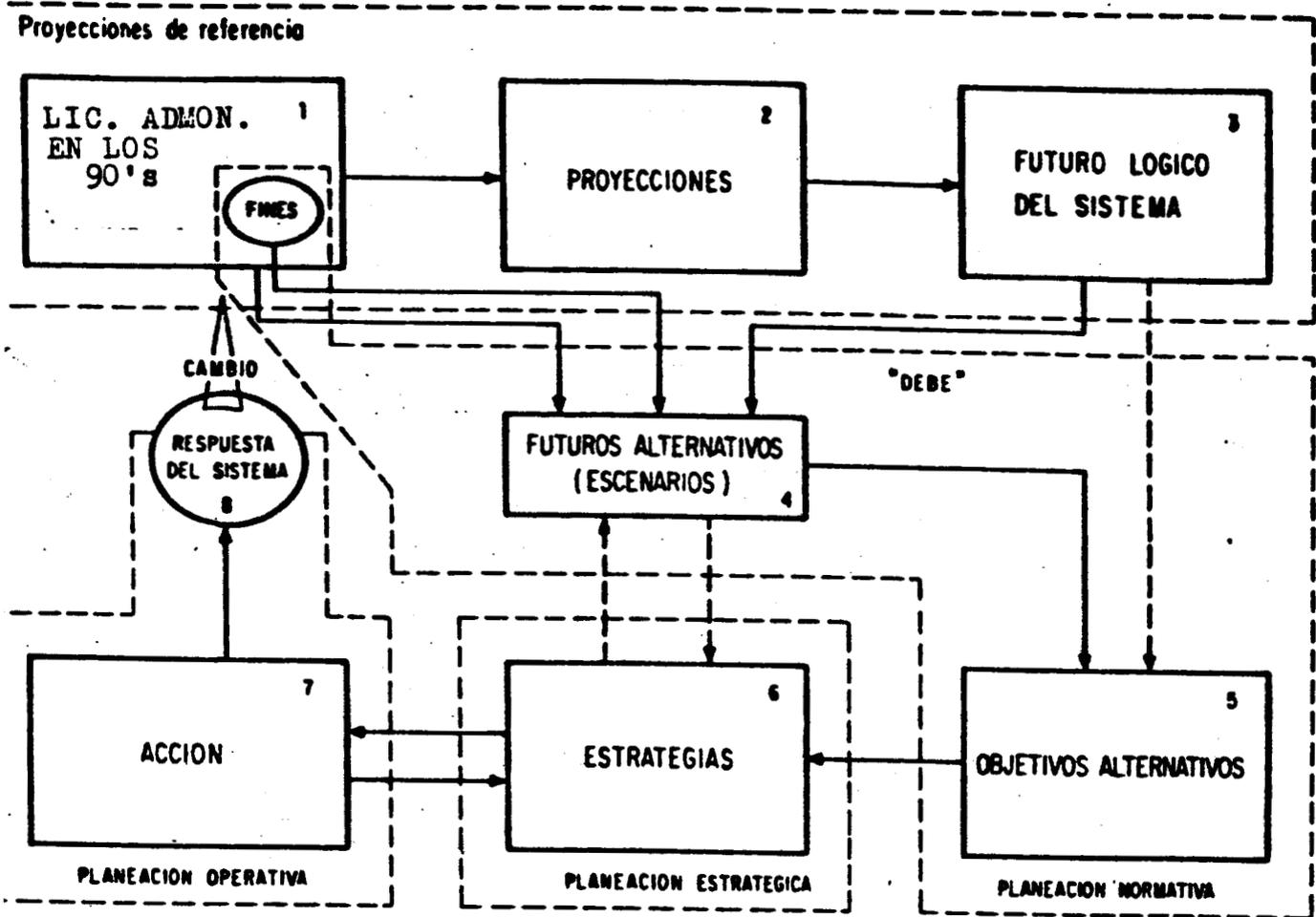
OMBRE DEL PROYECTO:

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA:

PROCESO FUNDAMENTAL:

PROCESOS ALTERNOS:

PROCESOS NATURALES O SOCIALES			MARCO DE REF.	RELACIONES O
PERSONAS	ANIMALES	COSAS	ESCENARIO	SUCESOS
PRIMERA			INFERENCIA	
SEGUNDA			INFERENCIA	
CONCLUSIONES				



## PROYECTO DE REFERENCIA

### EL ADMINISTRADOR UNIVERSITARIO

#### I. Aparición y evolución del administrador.

La aparición de la administración como una actividad esencial distinta y prominente, es un hecho de fundamental importancia para la sociedad. La administración probablemente continuará como una actividad básica, mientras la sociedad exista, - no porque se funda en el hecho de que los recursos pueden y deben utilizarse para el adelanto del espíritu humano y para el desarrollo integral del hombre.

La administración, es la actividad de la sociedad encargada específicamente de la correcta utilización de los recursos para - el logro de metas específicas y, será, precisamente, el administrador, el elemento que se encargará de llevar a cabo esta actividad en las organizaciones. Será entonces el elemento dinámico y vivificante de toda organización, pues sin su colaboración - los recursos de la organización serán menos productivos.

La importancia del ejercicio administrativo adquiere una relevancia fundamental en los países en vías de desarrollo, pues -- gran parte de su éxito en desarrollar sus economías dependerán de la capacidad de las universidades para formar administradores. La importancia que tuvo, tiene y tendrá el administrador para - la sociedad en su función de un implementador de la teoría administrativa, así como, el hecho de que las organizaciones son cada día más complejas en sus niveles, funciones, fines, etc., ha originado que las universidades establezcan cursos para la formación de administradores.

Como consecuencia del advenimiento de la máquina y la aparición de las fábricas, surgieron dos nuevas clases sociales; el capitalista, dueño de los nuevos medios de producción y el obrero - dueño únicamente de su fuerza de trabajo. Pero el capitalista no nacía sólo, junto con el nacía una nueva función: "la de obtener el máximo aprovechamiento de los nuevos recursos". ----

El capitalista, tuvo como base su ingenio, intuición y las experiencias que iba acumulando; era un director esencialmente empírico.

Fue Frederick W. Taylor, quien a raíz de los grandes problemas a que se enfrentaba el administrador empírico en el campo de la producción, quien empezó a estudiar el fenómeno administrativo en una forma sistemática. Taylor, llegó a la conclusión de -- que la dirección es una ciencia, cuyos principios fundamentales descansan en la codificación necesaria de una serie de observaciones y en una división del trabajo, por lo cual la dirección debe hacer un esfuerzo por estudiar analíticamente los eventos que integran un trabajo determinado, codificar sus experimentos para reducirlos a leyes y principios y, enseñarlos de una manera neta y clara al trabajador.

## II. Importancia de la formación de administradores universitarios en los países en vías de desarrollo.

Por ser México, un país que está en los inicios de industrialización, luchando por su desarrollo económico, se nos antoja necesario, hacer un breve análisis en la formación de directivos que se está dando en México. Por lo tanto, una escuela de administración de empresas que enfoque su enseñanza y su investigación a los problemas de la Dirección Empresarial, está -- haciendo una contribución significativa al crecimiento de la -- economía.

"Por lo tanto, una escuela de administración de empresas, debe encontrar su justificación actual, en la importancia que el estudio de la Dirección tiene para el bienestar humano y en la -- certeza de que si los recursos humanos de una universidad, si -- se organiza con talento, pueden contribuir al cumplimiento del desarrollo económico". (1)

Como hemos visto, existe la necesidad de formar administradores, que sean capaces de dirigir eficazmente las organizaciones, de manera tal, que éstas pueden contribuir al desarrollo económico del país y por ende al bienestar general de la sociedad.

### III. La presión de los nuevos conocimientos.

La empresa, tiene una serie de recursos materiales y humanos que el administrador, debe coordinar para obtener el mejor resultado.

Las diferentes funciones básicas, que se dan en una empresa que conozca también una serie de herramientas técnicas, para su más eficiente manejo. Un fenómeno singular de nuestro tiempo es - sin lugar a dudas la acumulación rápida y sistemática de las disciplinas que tiene que ver con la administración. Ejemplos sobresalientes de ello, son los avances que se han logrado en las ciencias de la conducta, en la tecnología computacional, en las matemáticas, en la estadística y la lógica simbólica, como medios indispensables para llevar a cabo una eficiente labor administrativa, en empresas que cada día tienden a hacerse más complejas, como producto de su crecimiento y del medio ambiente en que se desenvuelven.

"Es evidente, que el administrador no puede aspirar a dominar de tallada y sistemáticamente todos éstos campos de la ciencia, pero también es claro que no puede permitirse el lujo de ignorar - éstos conocimientos y su necesidad para la estrategia administrativa". (2)

Por lo anterior, creemos que en la formación del administrador universitario, deben incluirse disciplinas que traten los aspectos fundamentales, amplios y básicos de la empresa, como son finanzas, mercadotecnia, dirección de personal, producción; pero también deben incluirse otras como, economía, sistemas de información y técnicas cuantitativas.

El administrador esté al tanto de las herramientas nuevas que, - se van incorporando a la administración y tenga conocimiento de las áreas funcionales. Sin embargo, el administrador no es un especialista que domina aisladamente alguno de éstos aspectos en la empresa; ni tampoco le corresponde convertirse en un monstruo de varias cabezas que soporte sobre sí, el conocimiento de las - diversas especialidades cada vez más profundas y determinadas.

"Justamente por éste movimiento técnico de especialización, el - director habrá de ampliar la capacidad de ensamble de todas esas áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo, acción de síntesis en virtud de la cual éstas, por divergentes que parezcan, adquieran una unidad coherente con el fin". (3)

"Junto con la presión de los nuevos conocimientos, un fenómeno - muy importante se está dando en nuestras ideas y consiste en que la sociedad está sugiriendo una revolución estructural profunda, caracterizada por muchos y básicos cambios en la economía, en lo social y en las instituciones políticas. Hoy como nunca el pun - to central de la actividad económica, consiste en el compromiso de recursos presentes, para un futuro desconocido e incierto; es decir, las actuales empresas están situadas dentro de un mundo - caracterizado por el cambio y la falta de certeza. Por ello, - las organizaciones tienen que ser capaces de enfrentarse con éste cambio incierto, necesitan generar y recibir información para indicar los cambios que se van a producir, necesitan ser flexi - bles ante el cambio producido y también planear y tomar iniciati - vas para empezar nuevas actividades, es decir, para innovar".(4)

Para que el administrador universitario, pueda desarrollar una - amplitud mental para enfocar el cambio, un sentimiento de pers - pectiva histórica y una gran flexibilidad de razón, es necesario que los estudios tengan un esquema analítico y por lo tanto pres - ten atención a la empresa, como un sistema económico y social, - en lo que es central el proceso directivo.

El administrador universitario, apele a conocimientos sobre análisis de sistemas y estadística, sociología industrial y psicología, así como de política y entorno empresarial, a fin de que desarrolle un profundo sentido del dinamismo de la empresa, del papel que ésta desarrolla y debe desarrollar dentro de la sociedad; y de los diversos elementos que intervienen dentro y fuera de la organización. Pero además, que la universidad tenga una estructura de información que le permita estar en contacto con la realidad cambiante que le rodea y para el servicio de la --- cual está preparando a los universitarios, así como esté en condiciones de poner en contacto directo y en forma organizada al estudiante, ya sea a través de la asesoría de las investigaciones, en contacto con la realidad.

#### IV. El tipo de hombre que hay que formar.

El tipo de cualidades que hay que desarrollar en el administrador universitario en dos categorías:

"Una serie de cualidades intelectuales formadas por una serie de conocimientos específicos de las disciplinas instrumentales que se van incorporando a la administración, así como, de las funciones especiales que la empresa realiza: producción, financiamiento, comercialización, personal, etc. Y una serie de conocimientos teóricos y con una actitud mental especial. Se requieren también una serie de cualidades no intelectuales o no relacionales que son las señaladas desde las teorías clásicas de Schumpeter, y estudiadas modernamente por Mc. Clelland; una capacidad y una voluntad de realizar lo planeado y los objetivos y gran sentido de responsabilidad, tanto para ser constante en la realización de los objetivos propuestos como para caer en la cuenta del sentido trascendente que la empresa tiene en el entorno de la sociedad moderna y las posibilidades que la empresa lleva en su seno". (5)

Creemos que la aparición de diversas técnicas, la evolución que han experimentado diversas ciencias en torno al logro de un manejo más eficiente, las empresas ubicadas en un ambiente esencialmente cambiante, junto con la necesidad de un tipo de hombre nuevo.

## EL ADMINISTRADOR FINANCIERO

El papel que desempeña el Administrador Financiero, en la época actual es de vital importancia dentro de nuestra economía, ya que sin una función directiva adecuada nos puede conducir al -- fracaso empresarial.

El principal problema al que suelen enfrentarse estriba en que si no sabe administrar adecuadamente los recursos con que cuenta el negocio y no sacando el mejor provecho de éstos, sobrevenga una crisis.

Entre las dificultades más comunes que se presentan, están las siguientes:

1. Insuficiencia de Capital.
2. Inversiones inadecuadas.
3. Fugas en los elementos productivos.
4. Deficiente política de reparto y reinversión de utilidades.
5. Deficiencia en la combinación del Capital y la Capacidad Administrativa.
6. Falta de estudios de mercado.
7. Deficiente información financiera.
8. Imperfección en los productos.
9. Falta de una buena publicidad del producto.

Las deficiencias anteriores son consideradas las más comunes, - siendo consecuencia de una serie de decisiones tomadas por el - ejecutivo en forma incorrecta, por lo que la causa principal se debe a la falta de "capacidad administrativa".

La solución más conveniente, consiste en la aplicación de la ca pacidad ejecutiva reflejada en una correcta, precisa y oportuna información; tomando en consideración las repercusiones a nivel

empresarial, económico-financieras. Con base a esto, el ejecutivo podrá tomar las decisiones pertinente fundamentando al mismo tiempo su planeación futura, para medir el impacto que puedan producir las decisiones por realizar.

## I. ¿ QUE ES LA ADMINISTRACION FINANCIERA ?

Una adecuada administración financiera, es de vital importancia en nuestros tiempos, ya que, en una economía como la de México, en proceso de desarrollo "el doble objetivo de la Administración Financiera, es elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo, para pagar las cuentas a su debido tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa". (7)

### La Administración Financiera:

1. Es una actividad autónoma y preponderantemente coordinadora de las funciones de compras, producción, mercadotecnia, crédito, cobranzas y planeación.
2. Constituye una función principal, ya que efectúa actividades de responsabilidad, tales como, costo y productividad del efectivo y del capital propio y ajeno.
3. Requiere para su desarrollo, una actividad de investigación e ideas adecuadas para el logro del propósito deseado.

Nos encontramos con cuatro tipos básicos de proyectos de inversión, que son: (8)

- Proyectos rentables
- Proyectos no mensurables
- Proyectos para reemplazo de equipo
- Proyectos de expansión

## II. ¿ QUIENES PARTICIPAN EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA ?

La Administración Financiera, es la función que desarrolla el ejecutivo de finanzas, y comprende una gama de actividades claramente definidas, teniendo ciertas características inherentes a su naturaleza y determinados objetivos previamente fijados.

Basada en esos objetivos la Administración Financiera, requiere de la colaboración de ejecutivos altamente capacitados y especializados que, desempeñan una parte de su complicado engrane: esa responsabilidad y función recae principalmente en el Gerente o Director de Finanzas, Tesorero, Contralor o Gerente Administrativo.

Es muy importante considerar la intervención del Contador Público, dentro del desempeño de éstas actividades, ya que, una eficaz administración financiera requiere una realización profesional para atender los aspectos relativos al desarrollo de la función financiera, los resultados de las operaciones que se tienen intención de llevar a cabo, con los medios necesarios para su realización.

## III. IMPORTANCIA Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

El desarrollo tecnológico y social, no sólo en nuestro medio, - sino a escala mundial ha hecho que aumente el interés por el -- campo de la actividad financiera.

El papel que juega el Administrador Financiero, es de vital importancia, ya que, trata de realizar inversiones o gastar más - productivamente, sin poner en peligro la solvencia de la empresa.

El Administrador Financiero, debe de tener presente la finalidad de la empresa y los intereses legítimos, no sólo de las personas que pertenecen a ella, sino, de terceros también, como -- son:

1. Propietarios,
2. Personal,
3. Gobierno,
4. Comunidad, etc.

Para justificar plenamente las decisiones que emprenda, le corresponde fundarlas en razonamientos financieros lógicos.

Por lo tanto, el Administrador Financiero, pretende por medio del proceso administrativo alcanzar alguna meta u objetivo, o conjunto de objetivos, los cuales se logran mediante la dirección y control de los esfuerzos del personal de una empresa.

## CREACION DEL INSTITUTO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

### I. UNA ALTERNATIVA.

Se ha definido el problema, el cual es la formación del administrador profesional, término por el cual entendemos a todos los administradores que han pasado por las escuelas o instituciones de enseñanza superior, así como, los que se encuentran en éste momento en las mismas, como aquellos que en un futuro ingresen.

Este diseño, no es más que una alternativa, (entre muchas que podrían ser presentadas y evaluadas), no es la única solución al problema, sin embargo es la nuestra.

Es necesario crear un sistema, con las siguientes características: animado, abierto, abstracto con complejidad organizada y donde las consecuencias sean de interés, orientado hacia metas y objetivos y donde encontraremos funciones, decisiones e información.

Este sistema, podrá tomar el lugar de la escuela o departamento o en su defecto, dar un soporte a éstos. Esto dependerá -- del problema concreto de cada institución de estudios superiores, donde se pretendiera instalarlo.

### III. FACTORES ESTRATEGICOS INVOLUCRADOS EN LA FORMACION DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES.

Son factores estratégicos involucrados, en la formación de los administradores profesionales, así como, la forma en que éstas actividades (investigación, desarrollo, asesoría y difusión), son llevadas a nivel de funciones en un instituto para permitir la mejor formación del administrador profesional.

### III. SU FUNCION

El instituto colaboraría en otras actividades, como serían:

- a) cursos de grado
- b) canalización del servicio social
- c) investigaciones hacia nuevas áreas de trabajo para el administrador.
- d) cursos de actualización
- e) elaboración de casos
- f) publicación de revista, etc.

La pregunta que debe surgir es:

¿ Acaso el alumno, no es un elemento estratégico ?

En este caso, diríamos que el alumno es un elemento que ingresa al sistema de educación superior y que como tal, las instituciones van a aplicar sus recursos en su formación y por lo tanto, en la medida en que diseñemos un mejor sistema de aplicación de recursos, tendremos un mejor proceso de conversión, y por lo tanto, mejores profesionistas y/o profesores y/o investigadores y/o asesores.

### IV. INSTITUTO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Propósito general:

El instituto de investigación administrativa, tiene como --

propósito: identificar los problemas administrativos del medio - en todo tipo de organizaciones y contribuir a la solución de los mismos, por medio de la investigación y asesoría, así como ayudar a la formación de generaciones pasadas, presentes y futuras mediante la participación y difusión de las experiencias y resultados obtenidos por el propio instituto y otros.

Directrices generales:

- Contratar y/o formar un grupo de investigadores y consultores de alto nivel.
- Asesorar a los organismos sociales de México, con la solución de sus problemas, mediante la realización de estudios, cursos e información de conocimientos y experiencias obtenidas.
- Asesorar los departamentos o escuelas en el acervo de conocimiento que debe tener el estudiante de administración.
- Realizar investigaciones teóricas o de campo de interés general.
- Integrar al instituto, estudiantes y maestros con capacidad y motivación hacia la investigación y la consulta; a fin de --- guiarlos en su desarrollo dentro de éstas áreas.
- Dar difusión escrita y verbal de los conocimientos y experiencias alcanzadas, así como, el intercambio sistemático de conocimientos con las fuentes de información existentes.

Subsistemas que formarán parte del instituto de investigación - administrativa:

I) Subsistema-Desarrollo.

Busca el desarrollo profesional, cultural, humano y científico de sus miembros, entendiendo éste tipo de desarrollo - como:

-El profesional, en el sentido de que los conocimientos y entrenamiento recibidos en el instituto, prepare al hombre para un trabajo útil a la sociedad.

## II) Subsistema-Investigación.

Su propósito es desarrollar la capacidad de sus investigadores en las diferentes áreas de la administración. Desarrollar investigaciones orientadas a la solución de problemas existentes en el medio a través de la búsqueda de nuevas técnicas, en la asimilación de técnicas anteriores y en la adaptación de unas y otras al medio nacional, teniendo como consecuencias, un avance permanente en el conocimiento de la técnica administrativa, así como, un desarrollo de las organizaciones.

## III) Subsistema-Asesoría.

Tiene como objetivo, brindar a los estudiantes, la oportunidad de conocer y participar en la solución de los problemas concretos de las organizaciones, mediante la recopilación y análisis de datos y la elaboración de informes.

## IV) Subsistema-Información y difusión.

Dicho subsistema, promoverá el conocimiento, acelerará la experiencia y aumentará la capacidad de los estudiantes, maestros y colaboradores del centro de investigación, a través de sistemas de información y de investigación que les permita desempeñar, de manera óptima, su actividad científica o tecnológica; así como proporcionar a las organizaciones públicas o privadas, aquella información que demanda el desarrollo socio-económico del País.

## CONCLUSIONES

La administración, como una resultante de un conjunto de ciencias y de la complejidad organizacional, requiere de mayor énfasis en la interdisciplinariedad, tanto en la formación del administrador, como de su estudio.

No debemos olvidar que el primer objetivo de toda empresa es -- el de obtener utilidades que permitan crear fuentes propias de financiamiento destinadas para su crecimiento conveniente a los posibles requerimientos que se vayan presentando a través de un proceso constante de reinversiones, logrando de esa manera un mejor desarrollo de la empresa. El encargado de llevar a cabo dichos objetivos, es el Licenciado en Administración Financiera.

Una de las tareas más importantes del ejecutivo de finanzas es la de efectuar un planteamiento de las necesidades de efectivo encaminadas a invertir en la forma más conveniente y segura con objeto de lograr una estructura financiera sólida.

Una adecuada planeación se efectúa formulando un sistema de procedimientos y políticas que encaminan al ejecutivo financiero a los objetivos y metas fijados por la administración empresarial contribuyendo de ésta manera a la obtención de los resultados propuestos.

La formación del administrador financiero, puede pulirse a través del instituto de investigación administrativa, la cual, --- además contribuirá a solucionar la problemática de su desarrollo, en virtud de que sus subsistemas fueron diseñados en base a las necesidades detectadas.

Las soluciones que aporta el instituto son:

- poseer información.
- poner en contacto al profesor de tiempo y al alumno con la realidad.

- desarrollar la capacidad de investigación, tanto del profesorado, como de los alumnos.
- apoyo al profesor de cátedra, en su labor docente:
  - material didáctico
  - fuentes de investigación
  - bibliografía
- En una palabra, fomentar el hábito profesional.

Los subsistemas desarrollo e informática, tienen una importancia fundamental, dentro del sistema (instituto de investigación); sin gente capaz e información significativa, no es posible realizar investigaciones o asesoría de calidad.

Un instituto de investigación, como el planteado, es un modelo general que con algunas variantes puede ser aplicado a otros campos del conocimiento.

Actualmente, el mercado de trabajo para el Licenciado en Administración, se encuentra saturado de recién egresados, pero sin experiencia, en la mayoría de los casos

Esta carrera se está tecnificando, en cierta medida, debido a la falta de especialización.

A través, del Instituto de Investigación, es como se pretende resolver éste problema. Vemos así al Administrador Financiero.

Se sabe de antemano, que una empresa tiene como objetivo la optimización de recursos (materiales, técnicos y humanos). Administrar los recursos financieros con inversiones adecuadas, estudios de mercado y provocar el crecimiento del capital, es tarea del Administrador Financiero.

De esta forma, seguirá la contratación de gente capaz, responsable y segura de sus conocimientos y habilidades, actualizándose día con día.

## N O T A S

1. Robbins W. George, "THE ROLE OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN ECONOMIC DEVELOPMENT, EDUCATION FOR BUSINESS: A BALANCE APPRAISAL". A.M.A. Bulletin 34, 1963, 334 p.
2. Mc. Gregor Douglas, "EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL" : Edit. Diana. México, 1972, p. 28
3. Ibid, p. 23.
4. Martín de Nicolás Cabo Juan. "LA FORMACION UNIVERSITARIA POR LA EMPRESA". Ediciones Ariel. España, 1969 p. 24.
5. Ibid, p. 15.
6. Isaac Guzmán Valdivia, "REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACION". Editorial Reverte Mexicana. 1965, p. 36.
7. Administración Financiera, Robert W. Jhonson.
8. Análisis de Proyectos de Inversión, C.P. Mario Chavero.

## BIBLIOGRAFIA

**SECRETARÍA DE ECONOMÍA**  
**ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

LIBROS

- DR. y C.P. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS, "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". 1975.
- EUGENE F. BRIGHAM, "Administración Financiera de Empresas" 3a. Edición. 1975.
- FAYOL HENRI, "Administración Industrial y General". Herreros Hnos. México, D.F., 1961.
- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, "Reflexiones sobre la Administración", México, D.F., Edit. Reverté Mexicana. 2a. Edición, 1965.
- HUNT WILLIAMS DONALDSON, "Financiación Básica de los Negocios" UTEHA. 1964.
- MARTIN DE NICOLAS CABO JUAN, "La Formación Universitaria para las Empresas". Ediciones Ariel, España. 1969.
- ROBERT W. JOHNSON, "Administración Financiera", 12a. Impresión C.E.C.S.A., 1975.

REVISTA

LLANO, CARLOS. "ISTMO Revista del Centro de América, núm. 65. Función directiva y acción de síntesis.

"DIRECCION Y CONTROL", Organo de Difusión del Colegio de Contadores Públicos.

No.	AÑO	TEMA	AUTOR
25	1961	La Administración sobre la Marcha.	Lic. Federico Mantilla.

No.	AÑO	TEMA	AUTOR
52	1965	La Intención del C.P. en la actividad Financiera.	C.P. Fco. Velázquez Crespo.
76	1968	Productividad.	Dr. Francisco Sánchez Guzmán.
96	1970	Factores que intervienen en la selección de las formas de las empresas.	C.P. Miguel Alvarez de Asco.
98	1970	Aspectos sobre Administración.	Dr. Octavio Hoyos Rivera.
159	1975	Análisis de Proyectos de Inversión.	C.P. Mario Chavero.