

## De la planeación al pensamiento estratégico

Área de investigación: Teoría de la organización

### Antonio Barba Álvarez

División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Universidad Autónoma Metropolitana  
México

[abal@xanum.uam.mx](mailto:abal@xanum.uam.mx)

### María Teresa Montoya Flores

División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Universidad Autónoma Metropolitana  
México

[tere\\_montoya@hotmail.com](mailto:tere_montoya@hotmail.com)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## De la planeación al pensamiento estratégico

### Resumen

A partir de del desarrollo de la Administración moderna se ha incorporado el concepto de planeación orientado a las empresas de principios del S. XX. Con la evolución de las empresas en lo particular y de las organizaciones en lo general, se han desarrollado conceptos complejos de planeación que incorporan a la estrategia, dando paso a un nuevo campo denominado como planeación estratégica. En la década de los sesenta, se perfila un modo distinto de organización que ya no se corresponde con los conceptos de planeación y estrategia manejados por la administración convencional, incorporando una visión distinta representada por el pensamiento estratégico. En este trabajo se analizarán algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización. Además se reflexionará sobre aspectos subjetivos que incorpora esta nueva visión. Por último se hará una breve revisión metodológica que sustenta este desarrollo.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

CONGRESO  
NACIONAL DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## De la planeación al pensamiento estratégico

Antonio Barba Álvarez<sup>1</sup>  
María Teresa Montoya Flores<sup>2</sup>

### Introducción

A partir de del desarrollo de la Administración moderna se ha incorporado el concepto de planeación orientado a las empresas de principios del S. XX. Con la evolución de las empresas en lo particular y de las organizaciones en lo general, se han desarrollado conceptos complejos de planeación que incorporan a la estrategia, dando paso a un nuevo campo denominado como planeación estratégica. En la década de los sesenta, se perfila un modo distinto de organización que ya no se corresponde con los conceptos de planeación y estrategia manejados por la administración convencional, incorporando una visión distinta representada por el pensamiento estratégico. En este trabajo se analizan algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Además se realiza un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. Finalmente se presentan algunas reflexiones.

Entre las nuevas condiciones que contribuyeron a la emergencia, florecimiento y expansión de nuevos modelos de organización, se puede señalar la competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales. Estos modelos se caracterizan, principalmente, por su flexibilidad, y tienden a sustituir al modelo de organización taylorista-burocrático. El modelo taylorista-burocrático es concebido como *organización moderna*, mientras que el modelo emergente es conocido como *organización flexible o postmoderna*. La presencia de los nuevos modelos de organización, ha motivado la reformulación de los postulados tradicionales de la planeación y la estrategia que habían dominado en las empresas y que, paulatinamente, mostraron sus grandes limitaciones para conservar su permanencia en un entorno agresivamente cambiante. (Clarke y Monkhouse, 1994).

Es a partir de la década de los sesenta cuando Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos Estados Unidos, que tradicionalmente dominaban dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica, lo que motivó el estudio de las posibles causas de esta expansión exitosa originada en el lejano oriente. En gran medida, este éxito se fundamenta, entre otros factores, en su modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes. Lo anterior permitió cuestionar y repensar la supremacía de un modelo único de organización desarrollado principalmente en Estados Unidos y cuyos postulados teóricos se conforman desde principios del siglo XX sobre la base de las propuestas de Taylor.

Durante los primeros sesenta años del siglo pasado, los postulados de la Administración y la Teoría de la Organización, estaban orientados al perfeccionamiento de la organización

<sup>1</sup> Antonio Barba Álvarez, Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, correo electrónico: abal@xanum.uam.mx

<sup>2</sup> María Teresa Montoya Flores, Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, correo electrónico: tere\_montoya@hotmail.com



moderna. Sin embargo, se enfrentaba cada vez con más frecuencia a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias del nuevo entorno marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización. Es importante destacar, que la expansión y la proliferación de las organizaciones, también han estimulado el aumento de las investigaciones sobre las organizaciones, sobre todo por el interés en lo que se refiere a las dinámicas sociales de los grupos organizados. Este mismo interés se ha reforzado estos últimos años, según Jean-Francoise Chanlat (1994), debido al fracaso de las soluciones colectivistas, al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, así como por el tipo de pensamiento gerencial, que actualmente predomina en los países de occidente, pero principalmente, por la dominio del pensamiento organizacional sobre el mundo contemporáneo (Chanlat, 1994: 47). En el siguiente apartado, se analizan las diferencias sustantivas entre las organizaciones moderna y postmoderna en el ámbito de los Estudios Organizacionales, para entender la transformación del pensamiento organizacional y su secuela en los campos de la planeación y la estrategia.

### 1. Modernidad y postmodernidad organizacional

¿Qué es la modernidad? Quizás esta sea una de las preguntas centrales en torno a la cual la filosofía, principalmente, ha tratado de encontrar una respuesta. En este trabajo no intentaremos describir la multiplicidad de argumentos que se han desplegado en torno a este cuestionamiento. Sin embargo, para los propósitos de nuestro análisis, coincidimos con la noción de los tres males de la modernidad, postulados por Charles Taylor (1992: 12-20), que se pueden resumir en los términos siguientes:

- a) *El individualismo*, que ha contribuido a la desaparición de los valores morales
- b) *La primacía de la razón instrumental*, que eclipsa los fines frente a una racionalidad instrumental desenfrenada
- c) *El despotismo dulce*, paternalista, que implica la pérdida de la libertad

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad de México. Como se podrá observar más adelante, esta noción de Taylor se ajusta, casi puntualmente, al modelo de organización moderna burocrática que ha dominado durante casi un siglo en el mundo occidental, caracterizada por el individualismo, la racionalidad instrumental y el despotismo suave, y que se ha constituido, en términos generales, en el centro de las críticas que emanan desde la forma de organización postmoderna.

Por su parte, la localización de la postmodernidad es difusa, por lo que se han diversificado las opiniones sobre su origen. Algunas veces se ha interpretado como la sustitución del imperio de la razón por el dominio de la razón instrumental. Otras, se ha analizado desde una perspectiva histórica, de tal manera que se pueda otorgar una imagen aproximada de su ubicación y desarrollo, a partir del capitalismo. También se ha definido a la postmodernidad a partir de la determinación de las condiciones de reproducción material de la sociedad, es decir, desde las *relaciones de producción y consumo*. En otras ocasiones se le ha situado a partir del análisis del desarrollo de los *medios de comunicación y los sujetos* como una necesidad del capitalismo para desbordarse desde Europa hacia el mundo, lo que motiva el nacimiento de los medios de comunicación de masas como el periódico, el telégrafo, el cine, la radio y el internet.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08





También se puede afirmar que a partir del desbordamiento del capitalismo desde Europa hacia el mundo, el Estado debió desarrollarse a la par de los medios de comunicación y circulación. Ello produce un proceso paralelo y simultáneo de desarrollo del *Estado, las relaciones internacionales y la cultura*. Así, surge el concepto de nación hegemónica: primero Inglaterra, en el siglo XIX; y después Estados Unidos en el siglo XX.

El modernismo nace cuando el hombre se inventa a sí mismo. Su fuente histórica se remonta al siglo XVIII, con Kant, cuando selecciona la razón como el máximo atributo humano. Pensadores sociales como Saint-Simon y Comte se apropian del concepto de la razón y se interesan por su aplicación en los crecientes problemas del gobierno. La razón es propia de una forma temprana de sistema pensante el cual subvierte su borde crítico para las demandas funcionales de grandes sistemas. Comte consideró la organización industrial como la fuente de la unidad humana y el progreso. Así, la modernización aparece como la organización del conocimiento expresado en términos de las necesidades de los sistemas tecnológicos de gran escala. Las principales cuestiones sociales, económicas y políticas de la era postindustrial se centran alrededor del problema de la complejidad organizada: sistemas de gran escala con distintas variables relacionadas, las cuales han sido coordinadas para alcanzar metas específicas. (Cooper y Burrell, 1998)

Los problemas se definen formalmente en términos de certidumbre/incertidumbre, de sujeción y contrastación de alternativas. En este contexto, la racionalidad es la acción con la cual se puede producir un resultado deseado, dadas distintas alternativas. Además del sistema de gran escala, este enfoque recupera el concepto de desempeño (*performance*), considerada más bien como el tamaño que distingue los sistemas postindustriales. La característica distintiva de funcionalidad es lo que Bell (citado por Cooper y Burrell, 1998) llamó "modo economizador".

Las corporaciones, vistas como subsistemas sociales dominantes, se constituyen en organizaciones paradigmáticas del modernismo sistémico. Esta concepción de organización ha sido identificada como una exigencia de los sistemas sociales modernos por Niklas Luhmann (1991) a través de su "nueva teoría de sistemas", en donde la sociedad se vuelve una organización gigantesca. Desde esta perspectiva, la fuente de legitimación se fundamenta en la capacidad del sistema para controlar el contexto.

Por su parte, el modernismo crítico se opone a la postura monolítica del modernismo sistémico. Su principal exponente es Jurgen Habermas, que considera al lenguaje como el medio de la razón. El fantasma contemporáneo de la racionalidad comunicativa ha sido reprimido por el discurso del modernismo sistémico. A pesar de las diferencias entre las formas sistémica y crítica del modernismo, expresadas en términos de la mecanización del orden social vs. la liberación del hombre, parten de la creencia en una lógica intrínseca y un significativo mundo constituido por la razón o la fundación de la empresa universal.

El concepto de modernidad se ha considerado comúnmente como noción ambigua. Hay inexactitud en los términos era moderna, modernidad, modernización tiempos modernos, modernismo y lo moderno. Sin ánimo de elaborar definiciones sobre estas nociones y más por una necesidad de diferenciación entre unas y otras, estableceremos, a continuación, algunas aproximaciones conceptuales:

<http://congreso.investigacion.unam.mx>  
informacion.congreso@ca.unam.mx  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



- ◆ *Moderno*, lo actual o de última hora.
- ◆ *Modernidad*, etapa de ruptura con situaciones o mentalidades antiguas o arcaicas.
- ◆ *Modernización*, para señalar procesos sociales de impostergable renovación, que implica crítica o rechazo del estado de cosas.

Entonces, modernidad es la confianza en la razón, accesibilidad a la verdad, a la certeza del progreso en todos los órdenes de la vida, proceso con avances, retrocesos y recaídas.

A partir de los ochenta surge una mentalidad de pensamiento crítico, cuyos antecedentes se expresan a través del *anti*, y el *no* (Bachelard), y posteriormente se transforman en el post (Wellmer), que se expresa en nociones, no siempre claras como, por ejemplo: sociedad postindustrial, postempirismo postpositivismo, postestructuralismo.

Esta noción supone el abandono de estructuras de pensamiento que se contradicen unas a otras para dar paso a una concepción que ve las cosas como repliegues sobre lo mismo (por ejemplo, es postindustrial, en donde al fin de cuentas el punto de referencia es lo industrial). Como veremos más adelante, esta noción es la que propone Clegg (1992), en términos organizacionales. También se puede considerar el concepto como una lista de adioses: adiós a la familia, adiós al régimen, adiós al modelo organizacional, adiós a la razón. (Beller, 1991)

La postmodernidad, entonces, puede considerarse como una suerte de etiqueta que cubre varias y muy variadas problemáticas. Se puede afirmar que este término no tiene pertenencia a alguien o a algo, por lo tanto podemos tratar el término sin complejos.

### ***De la organización moderna a la postmoderna***

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, se ha tratado de establecer las diferencias entre los tipos de organización. Un punto de referencia para la diferenciación de modelos organizacionales, es el avance japonés en el ámbito económico, a partir del cual surge el interés por estudiar a las organizaciones que han contribuido a dicho avance. Uno de los primeros autores que realizan este análisis es Ouchi, quien afirma que “... *la cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: ‘los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos.’*” (Ouchi 1986).

El surgimiento de estos nuevos modelos de organización, trajo consigo una gran cantidad de interpretaciones y estudios sobre las diferencias entre un modelo y otro. Por ello, los estudiosos de las organizaciones orientaron su interés en el análisis de las características del nuevo modelo de organización naciente. En este contexto, Chandler (1987) realiza uno de los primeros estudios más serios para establecer las características de la organización moderna. También se pueden mencionar los trabajos de William Ouchi (1986), quien a principios de la década de los sesenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. Más adelante, Stewart Clegg (1990) propone el concepto de organización postmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana, en donde el prefijo "post" , según el autor, indica tan sólo lo que viene después de lo moderno.

Por su parte, Wolf Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y postburocrática casi en el mismo sentido que el anterior. La clasificación elaborada por Mintzberg (1993), con la que explica las cinco configuraciones

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



organizacionales. Montañó (1993 a; 1993b), analiza el énfasis en lo secuencial cuantitativo de la organización moderna y el énfasis en la calidad de la organización postmoderna. Peter Drucker (1994) también establece la diferencia entre un modelo y otro, en términos de organizaciones de la sociedad capitalista y organizaciones de la sociedad postcapitalista. Por su parte, Warren Bennis (1996) se refiere a la organización del siglo XXI en términos de la necesidad de reinventarse dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales. A partir de las propuestas analizadas, en términos generales, se puede afirmar que los modelos organizacionales modernos y postmodernos, reúnen características que permiten distinguirlos uno de otro, como se puede apreciar en los tipos presentados en el siguiente cuadro.

<b>Cuadro 1. MODELOS ORGANIZACIONALES</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>MODERNO/BUROCRATICO</b>	<b>POSMODERNO/FLEXIBLE</b>
<b>Organización</b>	Burocrática	Flexible
<b>Poder</b>	Control	Autocontrol
<b>Estructura</b>	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
<b>Procesamiento y Comunicación</b>	Manual/análogo Lineal	Electrónico/digital Red
<b>Estrategia</b>	Planeación/Administración Estratégica	Pensamiento Estratégico
<b>Decisiones</b>	Individual	Colectiva
<b>Trabajador</b>	Obrero descalificado	Obrero polivalente
<b>Empleo</b>	A corto plazo	De por vida
<b>Control</b>	Impersonal/explicito	Colectivo/implicito
<b>Jefatura</b>	Desconfianza	Confianza
<b>Producción</b>	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
<b>Motivación</b>	Satisfacción	Compromiso
<b>Plazo</b>	Largo	Corto/largo
<b>Relaciones</b>	Jerárquicas	Semidemocráticas
<b>Organización Industrial</b>	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
<b>Racionalidad</b>	Formal/instrumental	Sustantiva/valores
<b>Recompensas</b>	Económicas	Económicas/Simbólicas
<b>Objetivos</b>	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/ Expansión
<b>Tiempo</b>	Secuencial	Acumulativo
<b>Espacio</b>	Funcional/cerrado	Reducido/abierto

Fuente: Barba (2002: 114).

### *De la ambigüedad organizacional a la racionalidad del discurso estratégico*

Para poder entender el tránsito de la construcción heurística de la estrategia a su implantación, es necesario recurrir al análisis de las condiciones que le dieron origen. Para ello, nos podemos apoyar en la genealogía, que es considerada como el conjunto de condiciones, que hacen posible, aunque no inevitable, que un discurso particular sea constituido y desarrollado (ejemplos de análisis genealógicos los podemos encontrar en la serie de progenitores o en el árbol genealógico). Esta perspectiva nos ayuda a entender que lo que en el presente organizacional es racional, ordenado y “lógico”, en realidad es producto de un pasado incierto, “ilógico” e incoherente que dio origen a la construcción

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



estratégica y que, una vez que es apropiada organizacionalmente, da la sensación de que “siempre fue así”.

En términos de la genealogía del discurso estratégico se intenta analizar cómo es que hasta recientemente los estudios se dirigen a la articulación, expansión y utilización de la estrategia corporativa en la cuna que le dio origen, es decir, en Estados Unidos y que de ahí se ha expandido a través del mundo organizacional pasando por el tamiz de las realidades regionales y locales y su interpretación particular. En términos generales, se pueden destacar dos grandes etapas del desarrollo de la estrategia corporativa.

En un primer momento destaca la escuela de los managers, en esta etapa se desarrolla del discurso gerencial en Estados Unidos que puede ser ubicado desde el principio del siglo XX al período de la Posguerra. En esta etapa, el discurso estratégico se caracteriza por centrar su interés en la elaboración de la estrategia intraorganizacional, con la finalidad de resolver, principalmente, el problema del control de la producción y la organización de la empresa. Destacan, principalmente, en este período las estrategias corporativas resultantes de la Administración Científica (Taylor, 1911), las Relaciones Humanas (Mayo, 1946), las Teorías de la Burocracia (Merton, 1949) y el Comportamiento Administrativo (Simon, 1947).

En un segundo momento, se puede identificar el cambio de la empresa en Estados Unidos en el período de Posguerra, en donde la genealogía del discurso estratégico, se caracteriza por promover el proceso de cambio de las corporaciones en Estados Unidos, a partir de la década de los cincuenta. En esta etapa, se desarrolla una estrategia interorganizacional, orientada a establecer los ajustes necesarios de adaptación de la empresa a los cambios contextuales, mediante las relaciones de poder entre organizaciones (Barba, 1991). El desarrollo de las estrategias corporativas se fundamenta, principalmente, en propuestas desde la administración como, por ejemplo, la Investigación de Operaciones y enfoques organizacionales como, la Contingencia (Woodward, 1965), con la finalidad de crear las condiciones adecuadas, para las grandes corporaciones, para facilitar su adaptación e influencia en los cambios contextuales, cada vez más complejos que se manifestaban, principalmente, a través de la apertura de mercados.

Es importante destacar que, en términos de poder, el discurso estratégico le permite a los estrategas la posibilidad de convencer a los actores organizacionales, para aceptar e implantar sus estrategias. Con ello, se inicia el proceso de apropiación, interpretación e institucionalización, de los postulados estratégicos en el ámbito específico de la organización.

## 2. De la planeación al pensamiento estratégico

La raíz etimológica de la palabra estrategia se deriva del término militar griego *estratego*, en el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término *estratagema*, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. A partir de estos términos etimológicos se obtiene un doble significado del concepto de estrategia: la idea de mando y la visión de engaño, cualidades que en la

http://co  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asesoría Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



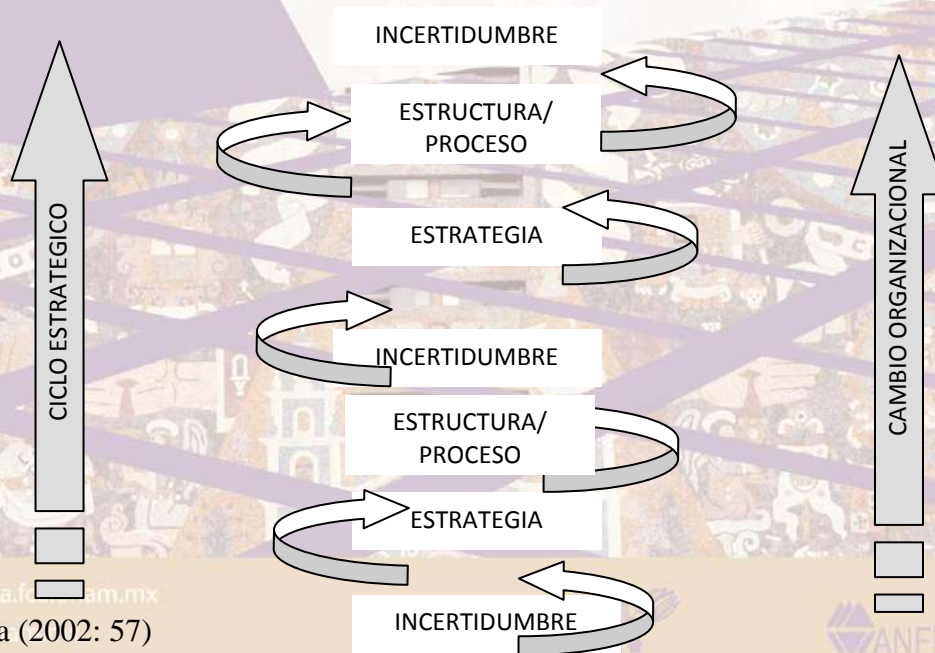
actualidad se conservan. Así, los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín; en francés *stratégie*; *strategia* en italiano; estrategia en español; *die Strategie* en alemán y; *strategy* en inglés.

En el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

De esta manera, se establece una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno interno (estructura/proceso) y externo (evento), la creación de las condiciones para reducir dicha incertidumbre (estrategia corporativa) y la modificación de los arreglos estructurales. Es importante señalar que esta relación no es, de manera alguna, estática. Por el contrario es dinámica, ya que la modificación estructural y su entorno contribuyen a la generación de un nuevo evento o nueva incertidumbre, y de esta manera, el ciclo se repite, configurando lo que hemos denominado como el *ciclo estratégico organizacional* (ver figura 1).

También es importante destacar que el diseño de la estrategia corporativa se desarrollaba empíricamente en las empresas modernas y no fue sino hasta la década de los sesenta cuando las experiencias son sistematizadas e incorporadas en el quehacer académico y en las tareas gerenciales.

**Figura 1. CICLO ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Barba (2002: 57)

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

información  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



En la modernidad, los antecedentes más remotos de la planeación estratégica se registran en el campo de la administración cuando Von Newman y Morgensten (Knights y Morgan, 1991), introducen la Teoría de Juegos en la esfera de los negocios. Esto plantea un paradoja muy interesante: ¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?

La sistematización de los conocimientos empíricos sobre las estrategias corporativas, dio como resultado una serie de propuestas teóricas desarrolladas, principalmente, durante la década de los setenta y que rápidamente fueron adoptadas por las empresas. Con ello se modificó la forma de pensar de los administradores y los gerentes, asumiendo como indispensable la tarea del diseño estratégico. Esta tarea no se adoptó mecánicamente sino que, en un principio, se difundió en el ámbito universitario, particularmente en las escuelas de administración para aplicarse, posteriormente, en las organizaciones.

Con la adopción de la planeación estratégica en las organizaciones, no sólo se allegaron de una herramienta administrativa que ayudaba en la calculabilidad de las tareas organizacionales y a la reducción de la incertidumbre en términos del mercado. Sino que además, se constituyó como un discurso de poder para contribuir al cambio organizacional y de su entorno. Como veremos más adelante, el diseño estratégico asume diferentes formas.

La historia del desarrollo de las propuestas teóricas de la planeación estratégica, nos muestra una gran diversidad de planteamientos teóricos que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la administración, entre las que destacan, desde nuestro punto de vista, tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica. A continuación discutiremos la evolución de algunas propuestas relevantes del diseño estratégico.

#### a) Visión ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. Justamente, cuando se empieza a dar importancia a la relación entre organización y medio ambiente se desarrolla aceleradamente el concepto de planeación estratégica. Así, una de las contribuciones más importantes de la planeación estratégica se desarrolla en las universidades con académicos como Igor Ansoff, quien en 1965 jugó un papel muy relevante para articular la necesidad de la estrategia corporativa primero como conocimiento básico para los administradores y posteriormente como una actividad sustantiva para la supervivencia de las empresas.

Una premisa de esta visión es que el futuro corporativo es programable porque desde su perspectiva, el futuro es predecible y el cambio organizacional controlable. Esta postura se concentra en la formulación estratégica como un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización orientada a posicionarla en el mercado. De esta manera, se intenta proveer de una justificación analítica para las decisiones estratégicas que se sustentan en técnicas de clasificación, ubicación y evaluación. Además, se asume que las decisiones estratégicas son prerrogativa de la alta dirección que diseña el plan estratégico, mediante el cual se define el destino de la organización. Entre los representantes más importantes y sus contribuciones a la visión ortodoxa de la planeación

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



estratégica se pueden mencionar, entre otros a Ansoff, el *Boston Consulting Group*, Henderson, Bruce y Zakon, Porter, Sutton, Hofer y Schendel (ver cuadro 2).

<b>Cuadro 2. VISION ORTODOXA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>		
<b>PROPUESTA</b>	<b>ARGUMENTO</b>	<b>AUTOR</b>
<b>Análisis estratégico</b>	Paradigma racionalista que postula la Administración Estratégica. Sostiene que la formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado. La decisión estratégica es prerrogativa del gerente	Igor Ansoff
<b>Matriz de crecimiento participación</b>	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados, con ellas se construye una matriz que permite comparar la empresa con las demás en un portafolio de negocios o productos en un portafolio de productos	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
<b>Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa</b>	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa	Henderson Bruce y Zakon
<b>Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales</b>	Cinco fuerzas estratégicas: compradores, distribuidores, competidores industriales, competencia potencial y productos sustitutos. Postula tres estrategias genéricas: reducción de costo, diferenciación y opciones	Michael E. Porter
<b>Ventaja competitiva en los sectores mundiales</b>	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en que canal puede agregar más valor que sus competidores	Michael E. Porter
<b>Integración vertical y diversificación,</b>	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos	C. J. Sutton
<b>Modelos de Planeación Estratégica</b>	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

Fuente: Barba (2002).

#### b) Visión no ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional. Esta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal. Se le otorga mayor importancia a los valores compartidos de los actores en el análisis estratégico, lo que implica el reconocimiento explícito de que la elaboración estratégica no es exclusiva de un individuo aislado. Además, la visión no ortodoxa de la estrategia rechaza la noción positivista.

http://co  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Se acepta la necesidad de ampliar la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la elaboración de las estrategias, al reconocer que la capacidad creativa no sólo se encuentra en los niveles jerárquicos superiores. Por otra parte, esta perspectiva descubre la importancia de la intuición en la dirección que toman las estrategias en períodos de caos. En este contexto, se considera que la capacidad de aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia de la organización. Se incluyen conceptos como pode, lenguaje, contingencia, subjetividad que expresan la complejidad de la estrategia. Entre las propuestas y los representantes más destacados de esta vía se pueden mencionar, entre otros, a Child, Mintzberg, Pettigrew, Van de Ven, Barry y Elmes,, Heracleous y Barrett, Knights y Morgan, Chaffee Schwenk, De la Ville y Mounoud, Whittington (ver cuadro 3).

**Cuadro 3. VISION NO ORTODOXA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTORES
Como el poder y la política dirigen las estrategias para que emerjen	Se enfocan sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategas como ellos lo harían, como ella se haría. En contraste con la estrategia, como un proceso de planeación racional, que primero es desarrollado y luego puesto en práctica. Desde esta perspectiva, la estrategia es mucho más orgánica, espontánea, explícitamente menos causal y racional	Mintzberg (1987) Pettigrew (1973, 1985) Pettigrew y Whipp (1991) Van de Ven (1992)
Decisiones estratégicas para centrarse en algunas cosas y no en otras	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección - o coaliciones dominantes - hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras. Por ejemplo, pueden procurar manejar el tamaño de la empresa - a menudo una consideración clave para los negocios familiares, en los cuales no quieren perder el control - o pueden decidir tratar de manejar el entorno - quizás conspirando con los competidores en la fijación de los precios.	Child (2002)
Los juegos de lenguaje que constituyen estrategia	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La conversación de lo conversado es un modo de mostrar la competencia lingüística como un estratega auténtico. La estrategia puede ser estudiada atendiendo, estrechamente y con cuidado, al discurso de la estrategia en textos escritos y hablados. La estrategia produce posiciones sustanciales, como “el estratega” y aquellos que son sujetos –y objetos- de la estrategia.	Barry y Elmes (1997) Heracleous y Barrett(2001) Knights y Morgan (2091)
Aproximaciones interpretativas para comprender la estrategia	En este modelo estratégico interpretativo Chaffee (1985:93), argumenta que las organizaciones son “una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos de libre albedrío” con el objetivo de atraer a muchos individuos para cooperar en el cambio, y pueden tratar con la complejidad en beneficio mutuo. Desde esta perspectiva, la estrategia está basada en un contrato social y la realidad organizacional está basada en la realidad	Chaffee (1985) Schwenk (1989) De la Ville y Mounoud (2003)

http://congreso.investiga.fca.unam.mx

informa@congreso.fca.unam.mx

Telefonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración



	socialmente definida que la gente construye. Lógicamente, el modelo interpretativo estratégico pone un énfasis sobre la comunicación, símbolos y el significado compartido.	
La estrategia vista a través de la teoría estructuralista	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados como una estructura. Aún, la esencia de estrategia es el ejercicio de la agencia - de gente que trata de conseguir cosas hechas. Las relaciones de estructura-agencia son problemáticas. Desde esta perspectiva, la estrategia es considerada para ser resuelta a través de agentes que utilizan las reglas y los recursos de las estructuras, en donde obligan a sus acciones para intentar alcanzar agendas estratégicas. Los agentes no pueden escoger la estrategia libremente; ellos son ajenos a la historia contra la cual luchan.	Whittington (1992)
Fuente: tomado de Carter, Clegg y K, (2010: 99-100) y modificado por los autores		

### c) Visión crítica de la estrategia corporativa

La noción crítica de la estrategia desde la perspectiva de la Teoría de la Organización, asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los administradores y los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones. Entre los representantes de esta perspectiva destaca el trabajo de Knights y Morgan (1991), quienes construyen un modelo que establece la relación entre estrategia, discurso y poder y que adoptaremos para analizar cómo se aplica la planeación estratégica en nuestro estudio de caso.

En términos generales, se puede afirmar que el interés principal de esta perspectiva, se expresa en las siguientes premisas:

- ❖ El estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*;
- ❖ El análisis de las condiciones en el que el discurso estratégico se vuelve *pensable y practicable*;
- ❖ La búsqueda del conocimiento de cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores.

Bajo estas premisas, la visión crítica se concentra en el análisis de la estrategia corporativa a partir de la genealogía y la construcción del discurso desde la perspectiva del poder. Para efectos de este trabajo, consideramos que esta propuesta crítica sobre la estrategia, contribuye al establecimiento de las bases para entender la ambigüedad, en la que se desarrolla el quehacer estratégico en el ámbito de las organizaciones. Como se podrá observar, impera la lógica del poder del ápice estratégico más que la racionalidad organizacional, lo que le otorga a este proceso una gran importancia en la configuración del modo y la forma de organizar y la relación con el entorno. Analicemos brevemente estos conceptos.

<http://congreso-investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08





Los expertos en estrategias corporativas y de negocios consideran la estrategia como una simple herramienta del *management* para hacer más calculables las actividades organizacionales (Hoskin, 1990), o más controlable el mercado (Ansoff, 1965), pero sin reconocer cómo algunas características del discurso estratégico pueden ser auto-realizadas en sus efectos, sólo porque la dirección de las organizaciones detenta el ejercicio del poder, el cual les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización (Knights, 1992).

Desde esta perspectiva, se considera que la proliferación del discurso estratégico fue condición y consecuencia de una gran cantidad de corporaciones, que buscaban transformar sus prácticas, para coincidir con sus estándares de la planeación estratégica con relación a las metas de largo plazo, a los objetivos de la organización y a los medios para alcanzarlos

La relación entre los discursos y las prácticas del mercado y su estrategia es importante no sólo para el análisis genealógico de su génesis y desarrollo, sino también para el entendimiento de la construcción y evolución de sus instrumentos así como la ética que la fundamenta. De este modo, es posible penetrar en el discurso y la práctica de la estrategia, aclarando cómo esas reglas de formación son análogas a las de las ciencias positivas y su génesis y desarrollo está estrechamente eslabonado con los problemas de gobernabilidad.

Siguiendo las ideas de Knights (1992), el discurso es considerado como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno particular. Esto es que se produce una percepción de la realidad y después creemos que es verdadera. Por ello, el discurso se convierte en un ejercicio de poder basado en el conocimiento, produciendo su propia verdad mediante una visión particular del mundo.

Desde esta perspectiva, el discurso no es un simple punto de vista, sino una práctica social que se reproduce y hace ver al discurso como verdad. Por ello no se puede separar el conocimiento y el poder. Los efectos del poder del discurso siempre son la resistencia del sujeto y esto genera el dinamismo del discurso.

El discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización. Así, se puede considerar la analogía de que el discurso es una especie de escritura taquigráfica, de un conjunto total de relaciones conocimiento-poder que son primero pensados, estructurados y posteriormente escritos, hablados, comunicados e incluidos en las prácticas sociales mismas que, mediante un proceso de institucionalización, se formalizan y se convierten en rutina en el ámbito organizacional.

Como se puede apreciar, estas relaciones producen poder y efectos de verdad y consecuencias, pero no deben ser entendidas como resultado inevitable del dominio particular de un conjunto de valores y normas, sino como un resultado producido contingencialmente de las acciones de los sujetos que “podrían ser de otro modo”. Expresando, de esta manera, la relatividad y la ambigüedad en el que se desarrollan estos procesos organizacionales.

http://cc  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Otro punto de vista crítico de la estrategia lo presenta la obra de Carter, Clegg y Kornberger (2010), quienes plantean que el origen de la estrategia no sólo está ligada con el aspecto bélico, sino que también está más relacionada con el arte de gobernar.

Carter, Clegg y Kornberger señalan que con frecuencia se analiza la historia de la estrategia con poco rigor y en consecuencia se tiene una visión superficial de ella. Para los autores, la elección sensata de antepasados es un viejo truco de marketing. La idea de que estrategia puede trazarse en una perfecta continuidad de desarrollo desde los antiguos griegos, 500 años antes del nacimiento de Cristo, hasta el día actual es visiblemente absurda. Maquiavelo y Clausewitz diseñaron estrategias, pero en un contexto muy diferente y con diferentes objetivos en mente. No hay ninguna historia lineal sencilla que acumule una construcción progresiva de un cuerpo coherente de conocimientos. De hecho, cualquier coherencia dada, es más un intento de dar un sentido retrospectivo para tratar de construir un pedigrí intelectual legítimo para un cuerpo de conocimiento intelectual exclusivo. Desde una perspectiva histórica se puede observar que la estrategia cambia y se desarrolla. Se puede considerar como un discurso de gestión consciente, la estrategia es un fenómeno relativamente reciente. Esencialmente, en gran medida es una invención de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con indudables raíces en el pensamiento militar.

Como dijo el filósofo danés Kierkegaard, la historia es como profetizar – sólo está dirigida hacia atrás, no hacia adelante en el tiempo. Citando a Kierkegaard nuevamente, vivimos vidas tanto como una araña que gira en su hilo para dejarse caer hacia abajo desde el techo hasta el piso: no tenemos nada delante de nosotros viajamos a través del espacio en el hilo que producimos, como una narrativa detrás de nosotros. La estrategia es similar. Produce argumentos que sirven para explicar y dar sentido de dónde venimos y a donde nos dirigimos. Mirando la historia nos dice de dónde venimos a partir del momento en el que se tomaron ciertas decisiones, cómo influyeron las cosas y, lo más importante, cómo podría ser cambiado, y esto es tan verdadero en las organizaciones como en los Estados y los individuos.

¿Cuáles son las diferentes perspectivas históricas sobre la estrategia? ¿Por qué el fenómeno se hizo tan importante en nuestros tiempos? ¿De dónde viene? Pensamos que los orígenes de la estrategia se relacionan con lo que llamamos, a falta de un término mejor, el "arte de gobernar". Personas como Maquiavelo implícitamente hicieron estrategias acerca de cómo dirigir una de las mayores organizaciones de su época, que eran las ciudades-estado. Aunque las versiones modernas de estrategia pueden ser muy distintas, pensamos que se derivan de las mismas raíces de la estrategia tal y como la percibía Maquiavelo.

Desde la perspectiva de Carter y colegas, la obra de Maquiavelo puede ser considerada como un manual práctico de asesoramiento estratégico y táctico que permite a los líderes

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



governar eficazmente sus Estados. Maquiavelo escribió que la detección de problemas es la clave para que la estrategia tenga éxito: "como los médicos dicen al empezar una enfermedad, es fácil de curar pero difícil de diagnosticar. Después de un tiempo... se vuelve fácil de diagnosticar pero difícil de curar." Por lo tanto, uno tiene que tomar medidas precautorias en cuanto los problemas se hacen visibles en el horizonte.

### 3. Algunas reflexiones

La estrategia como concepto central de la administración ha sufrido múltiples transformaciones con la finalidad de reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura y los procesos e influir en su entorno. Su diseño desde esta perspectiva ha evolucionado en función de las fluctuaciones y contingencias de sus entornos externos e internos. Pasando de una simple metodología normativa hasta la construcción de modelos estratégicos complejos. Sin embargo, es importante considerar cómo la lógica del diseño estratégico se trastoca al trasladarse de un modelo de organización burocrática a un modelo de organización flexible. Se inicia el debate sobre el origen y lógica del concepto de estrategia. Se incorporan aspectos subjetivos que antes eran combatidos por los campos convencionales de la administración y la teoría de la organización como: el poder, la subjetividad, la complejidad, la ambigüedad. Se inicia un tránsito bidireccional entre lo cuantitativo y lo cualitativo en el diseño estratégico. Todo ello obliga a repensar críticamente este concepto fundamental de la administración y la organización para problematizar la pertinencia y los fines de este concepto desde una perspectiva social.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## Bibliografía

- Barba Alvarez, Antonio 1991, "El análisis interorganizacional: Otra cara oculta del poder", en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana-Hispanicas, México, pp. 217-250.
- Barba Álvarez, Antonio 2002, *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*, UAM-CFE, México.
- Beller Taboada, Walter 1991, "Fundamento sin fundamento. Racionalidad e irracionalidad en la posmodernidad", en varios, *La posmodernidad*, Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco, México, pp. 55-67.
- Carter, Chris, Clegg, Stewart R. y Kornberger, Martin 2010, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*, Sage, Chennai, India.
- Drucker, Peter F. 1994, *La sociedad postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *Replantarse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.
- Clegg, Stewart 1990, *Modern Organizations: Organization Studies in the Post-modern World*, Sage, Londres.
- Clegg, Stewart R. 1992, "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en *Gestión y Política Publica*, Vol. 1, Num. 1, julio-diciembre, pp. 103-153.
- Cooper, Robert y Gibson Burrell 1988, "Modernism, Postmodernism an Organizational Analysis: An Introduction", *Organization Studies*, 9 (1), pp. 91-112.
- Chandler, Alfred 1987, *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Col. Historia Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Chanlat, Jean-Francois 1994, "Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview", en *Organization Studies*, vol. 15, no. 1, pp. 47-80.
- Heydebrand, Wolf 1989, "New Organizational Forms", en *Work and Ocupation*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Knights, David 1992, "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", en *Acadamy of Management Review*, 17/3, pp. 214-236.
- Knights, David y Glenn Morgan 1991, "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", en *Organization Studies*, 12/2, pp. 251-273.
- Luhmann, Niklas 1991, *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial-Universidad Iberoamericana, México.
- Mayo, Elton 1972, *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, (1946).
- Merton, Robert K. 1980, *Teoría y Estructura Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, (1949).
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn 1993, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, 2a. Ed., México.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacion@congreso.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



- Montaño Hirose, Luis 1993 “La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales”, en varios, *Estrategias Organizacionales*, Col. Serie de Investigación no. 11, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 11-30.
- Montaño Hirose, Luis 1993, *Modernización y estudios organizacionales. Importancia social de la investigación*, Mimeo, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 19 pp.
- Ouchi, William 1986, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison-Wesley Iberoamericana, México. Simon, Herbert A. 1984, *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, (1947).
- Taylor, Charles 1992, *Grandeur et misere de la modernité*, Bellarmin, Canadá.
- Taylor, Frederick W. 1981, *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México, (1911).
- Woodward, Joan 1965, *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres, pp.17-34.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510