



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

EJERCICIO PRACTICO DE UN MODELO DE PLANEACION

TRABAJO ESCRITO MANCOMUNADO VIA EDUCACION CONTINUA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO QUIMICO PRESENTAN: JORGE LOZANO TORRES IGNACIO PALOS SOTO



México, D.F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



EXAMENES PROFESIONALES  
PAU. DE QUÍMICA

**JURADO ASIGNADO**

PRESIDENTE: PROF. ALFONSO MONDAGÓN MEDINA.

VOCAL: PROF. NAPOLEÓN SEARNA SOLÍS.

SECRETARIO: PROF. ERNESTO PÉREZ SANTANA.

1ER. SUPLENTE PROF. LEÓN CARLOS CORONADO.

2DO. SUPLENTE: PROF. ALEJANDRO ÑIGUEZ HERNÁNDEZ.

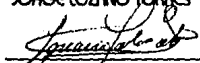
TEMA DESARROLLADO EN LA FACULTAD DE QUÍMICA EDIFICIO "D".

ASESOR DEL TEMA:

  
PROF. ERNESTO PÉREZ SANTANA.

SUSTENTANTES:

  
JORGE LOZANO TORRES

  
IGNACIO PÁLOS SOTO

**DEDICATORIAS**

A mis Padres: Sergio Manuel Lozano Martínez

Irma Torres de Lozano

A mis hermanos: Verónica Lozano Torres

Omar Lozano Torres

Erika Lozano Torres

Alejandro Lozano Torres

Sergio Lozano Torres

Xochitl Lozano Torres

Irma Lozano Torres.

Y a todos mis amigos y profesores y muy especialmente a mi esposa Sandy.

Gracias por todo lo que me han dado.

Jorge.

A mis amigos por su apoyo.

A mis hermanos Enrique y Alejandro,  
por inculcarme el gusto por el estudio.

A mis padres por todo su amor,  
en especial a mi madre.

A Betty, mi inseparable compañera,  
por ser uno con ella.

A Ignacio, mi hijo, por ser mi ilusión,  
mi motivación y esperanza

Y a Dios, por todo.

Ignacio.

**INDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>7</b>
<b>EL PROCESO DE PLANEACION</b>	<b>11</b>
LA PLANEACION ESTRATEGICA	12
I MISIÓN.	13
Misión 1:	14
Misión 2:	14
II.-ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.	15
DEFINICIONES.	16
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DP, SOFTWARE* Y SERVICIOS.	18
EVALUACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL	19
EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD	20
MATRIZ DE PRIORIDADES PARA NEGOCIOS DE SERVICIOS	21
III.- OBJETIVOS Y METAS	22
IV.- ESTRATEGIAS	24
ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EMPRESAS	24
RECURSOS ESTRATÉGICOS	26
V.- ORGANIZACIÓN	28
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	29
CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	30
ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN	31

Opción 1: Totalmente Integrado a sectores	31
Opción 2: Integrado a Operaciones	31
ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN	32
Opción 3: Internamente Independiente.	32
Opción 4: Totalmente Independiente	32
ORGANIZACIÓN PROPUESTA	33
<b>RESULTADOS.</b>	<b>34</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad las empresas viven un entorno de cambios vertiginosos debido a que nos encontramos en la Era de la Tecnología de la Información, superada la Era Industrial, durante la cual, los procesos eran menos flexibles y sus demandas más estables y predecibles.

Esto ha modificado la manera de ejecutar las labores directivas sustancialmente, y una de ellas, el proceso de visualizar, con la mayor precisión necesaria el futuro deseado de la empresa para crear una visión estratégica, ha evolucionado, de la planeación estratégica realizada por voluminosas áreas de staff corporativo, que realizaban la planeación centralizada, a la gerencia estratégica, en donde la línea toma dicha responsabilidad, dando lugar a un proceso descentralizado de toma de decisiones íntimamente ligadas a las operaciones.

Esto no ha eliminado la labor del planeador estratégico, sino que la ha redefinido, pues la alta dirección tiene que asegurarse que el gerente operativo no se deje absorber por el día a día perdiendo de vista el futuro y los cambios de entorno que se dan, de tal manera, que las decisiones operativas que toma hoy no vayan a desviar el camino hacia el futuro deseado, es por esto que la labor del planeador se ha modificado a consejero o asesor estratégico que colabora con la alta dirección y su gerencia de línea mediante consejos, metodologías y otras herramientas que ayudan a definir la visión estratégica y en el proceso de toma de decisiones se tome en cuenta dicha visión.



## ANTECEDENTES

El presente trabajo consiste en un ejercicio práctico aplicado a una empresa transnacional que históricamente ha dominado el mercado de la tecnología de Información como prácticamente un monopolio mundial, que por diversos factores, actualmente enfrenta severos problemas.

La problemática es muy compleja, sin embargo, trataremos de resumirla en los factores que consideramos más relevantes y que son:

- **El cambio tecnológico.** Cuando esta empresa incursionó en la Informática, esta no existía como industria propiamente, pues los costos para fabricar este tipo de equipos en relación con su capacidad operativa, eran sumamente altos y no era factible realizar una comercialización masiva, algo semejante a lo que ocurrió con la industria del automóvil en épocas anteriores a Henry Ford y su revolución en la manera de producirlos, haciéndolos accesibles a las masas.

De manera semejante, un visionario empresario percibió el gran valor que tendría en la vida moderna el uso intensivo de poderosas herramientas informáticas, en las empresas fundamentalmente, y tuvo la idea, sencilla pero por lo mismo brillante, de rentar en vez de vender dichos equipos, lo cual, disminuía las fuertes erogaciones iniciales para poder ingresar en una nueva forma de operar, y para ello creó una fuerza

de comercialización con un trato exclusivo a cada cliente importante, y más allá, dio un viraje importante al rumbo de la empresa al retirarla de la fabricación y comercialización de algunos equipos tradicionales de oficina, comprometiendo fuertes recursos en Investigación y desarrollo.

Sin embargo, en tiempos posteriores se cometieron, lo que ha nuestro juicio, son algunos errores estratégicos fundamentales, como el no desarrollar este tipo de tecnología para uso personal enfocándose en la empresas grandes pensando que sólo las grandes máquinas, denominadas "mainframes", podían satisfacer sus necesidades.

**-El ingreso de varias pequeñas empresas enfocadas en este nicho descuidado y el explosivo crecimiento que se empezó a dar en el uso de esta tecnología,** obligó a la empresa a introducirse en este mercado sin tener una infraestructura de comercialización adecuada para un producto de consumo masivo, además de cometer el error de dejar en manos de terceros los elementos esenciales y diferenciales de cualquier equipo de cómputo, que son el sistema operativo y el procesador.

**-El ingreso lento y atrasado,** Inexperiencia en el mercadeo masivo y el haber delegado los elementos de diferenciación tecnológica a terceros, fue minando lentamente su dominio sobre las grandes tendencias tecnológicas, dándose un fenómeno de "down sizing" inclusive en las grandes empresas, dejando de ser la gente de los centros

de cómputo los guíes, dándose el fenómeno de descentralización del uso de la Informática.

**-La descentralización** cambió el proceso de decisión para la compra de equipo, siendo el usuario final en muchos casos el que decide, sin embargo, él espera soluciones a sus problemas prácticos para operar con mayor eficiencia, razón por la cual ya no es tan indispensable conocer las características técnicas de equipo para venderlo, sino más bien, justificar un proyecto de inversión desde el punto de vista del negocio del cliente.

En esta evolución tecnológica y de los hábitos de compra, también se estructuró de una forma diferente la industria de la Informática, creándose multitud de empresas enfocadas a sólo algún elemento de la industria y no a todos como sucedió en la empresa que analizaremos.

El análisis consiste en la aplicación de un modelo en la planeación de un área de negocio que forma parte de un portafolio que abarca la industria de la Informática en México.

Este mismo modelo fue utilizado para la planeación de esta empresa, sin embargo, las conclusiones son propias de nosotros.

**El portafolios de negocio corporativo esta formado por:**

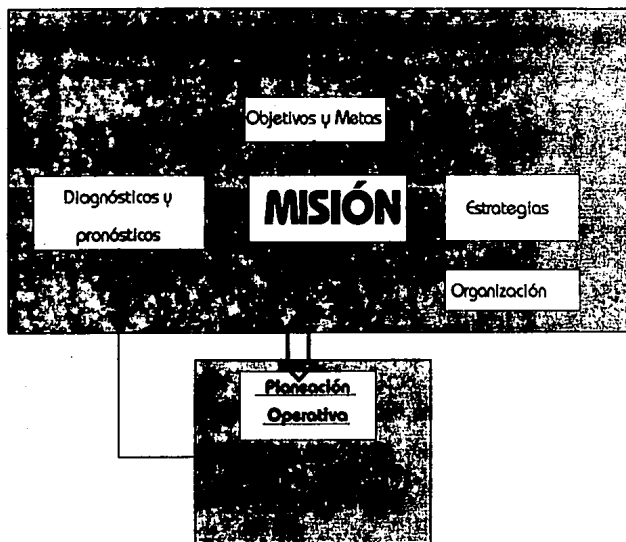
- Servicios profesionales.
- Software.
- Hardware para sistemas mayores.
- Hardware para sistemas medianos.
- Hardware para sistemas menores o personales.

**Nosotros nos enfocaremos al área de servicios profesionales.**

## EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación se divide en dos:

- La planeación estratégica y;
- La planeación operativa.



Las diferencias esenciales entre una y otra etapa son:

+Producto. La planeación estratégica tiene como producto las estrategias mientras que en la planeación operativa son las tácticas y procedimientos de avance de las estrategias.

+Plazo. La planeación estratégica es referida a una visión a largo plazo (5 años o más), mientras que la planeación operativa, a corto plazo (1 año).

Ambas planeaciones son complementarias y se realimentan continuamente para formar un proceso dinámico.

En el presente trabajo sólo atenderemos el proceso de planeación estratégica, por lo que hay que tener presente que las propuestas sugeridas serían alimento para un proceso posterior de definición a mayor detalle que formaría parte de la planeación operativa.

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planeación comienza con la definición de la misión de la nueva unidad de negocios, que en este caso debe ser alineado con la misión de la corporación.

En la misión se define el enfoque de negocios que se quiere dar, si la unidad va a ser un negocio clave o suplementario; si va a ser independiente al resto; o se pretende una sinergia fuerte.

### **I MISIÓN.**

Para establecer la misión se toman en cuenta las responsabilidades del negocio para con los protagonistas del mismo que son:

- a) La sociedad.
- b) Los empleados.
- c) Los accionistas.
- d) La misma empresa.

#### **Y las responsabilidades se definen como:**

a) Prestar un servicio a la sociedad a través del fruto del trabajo de los miembros de la empresa.

b) Motivar y proporcionar un lugar y un trabajo que permita al empleado desarrollarse personalmente.

c) Generar utilidades y plusvalía a los accionistas.

d) Autogenerar recursos para crecer y mantener la continuidad de la empresa.

#### **Para ello se proponen dos misiones:**

- La primera esta enfocada a que los servicios sean proporcionados como soporte a las líneas tradicionales de venta, siendo complemento y no objetivo en sí mismo.

- La segunda opción enfoca a los servicios como objetivo en sí mismos.

**Misión 1:**

Complementar a través de servicios de alta calidad, las soluciones requeridas por nuestros clientes, a fin de obtener una solución total a sus requerimientos de Informática.

De tal manera que permita el crecimiento global, generando utilidades justas y motivando el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la organización.

**Misión 2:**

Proveer soluciones y servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de tecnología de Información a clientes estratégicos.

De tal forma que nos permita un crecimiento sano y continuo, generando utilidades justas y motivando el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la organización.

La misión que proponemos es la segunda, para enfocar a la empresa en el negocio de servicios per se y no como soporte al negocio tradicional.

Es importante recalcar que esta diferencia es esencial y radical en cuanto a lo que tradicionalmente se ha hecho y las implicaciones culturales son significativas.



## **II.-ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.**

La siguiente fase del proceso consiste en un análisis de atractividad y competitividad, permitiéndonos situar cualitativamente la posición de la unidad de negocios y detectar en una primera fase fortalezas y debilidades así como amenazas y oportunidades.

En este diagnóstico es preciso complementar el análisis cualitativo con Información cuantitativa del mercado que nos permita evaluar el potencial de negocio para presentar posteriormente el caso con proyecciones financieras.

Si en la anterior fase, cuando se establece la misión, se acota el tipo de negocio que va a realizar la unidad, en esta etapa de diagnóstico se seleccionan los ofrecimientos de manera genérica dentro del marco preestablecido.

### **Los servicios son los siguientes:**

- Consultoría gerencial y estratégica.
- Educación.
- Servicios de preparación e Infraestructura de centros de cómputo.
- Desarrollo de aplicaciones.
- Integración de sistemas .
- Telecomunicaciones.
- Outsourcing.

## **DEFINICIONES.**

### **Consultoría gerencial y estratégica.**

Es el servicio mediante el cual se ayuda al cliente a encontrar la manera óptima de satisfacer sus necesidades de negocio mediante una mejor utilización de la tecnología de la Información y de la Ingeniería de procesos.

### **Educación.**

Consiste en proveer capacitación al cliente para desarrollar capacidades técnicas y gerenciales para una mejor utilización de la tecnología de la Información.

### **Servicios de preparación e infraestructura de centros de cómputo.**

Consisten en el diseño, construcción e implantación de los centros de cómputo.

### **Desarrollo de aplicaciones.**

Es el servicio mediante el cual se desarrolla un sistema a la medida de las necesidades del cliente.

### **Integración de sistemas.**

Es el servicio que consiste en el asumir la responsabilidad contractual a tiempo y costo fijo de un proyecto para entregar una solución llave en mano.

**Telecomunicaciones y redes.**

Son los servicios de consultoría e Integración referidos a la comunicación de sistemas, así como a la venta del servicio de redes.

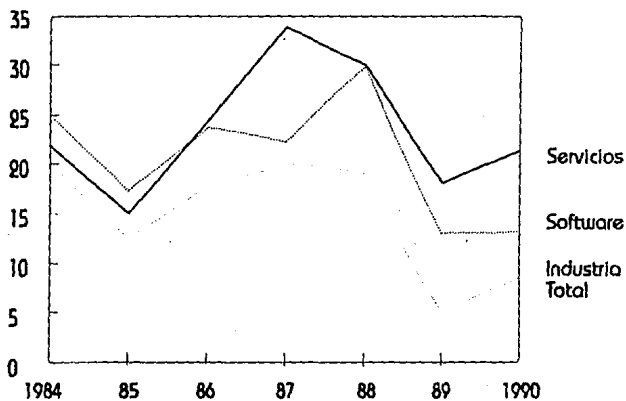
**Outsourcing.**

Es el servicio mediante el cual el cliente delega parcial o totalmente la operación de su área de sistemas.

Las tendencias de la Industria en el mundo nos muestran una tasa de crecimiento mayor aún a la de Software y desde luego, a la de la Industria en general.

En México se observa una tasa de crecimiento compuesto anual del 22% para los servicios relacionados a la Informática.

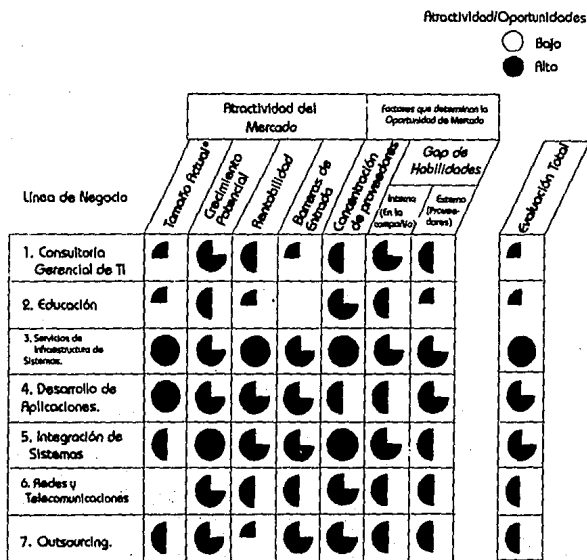
El procedimiento que utilizamos para evaluar la atractividad y la competitividad es mediante la matriz de McKinsey tal y como mostramos a continuación.

**CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DP, SOFTWARE\* Y SERVICIOS.****Todas las compañías internacionales.****Crecimiento por ciento.**

\* Excluye el mantenimiento de hardware

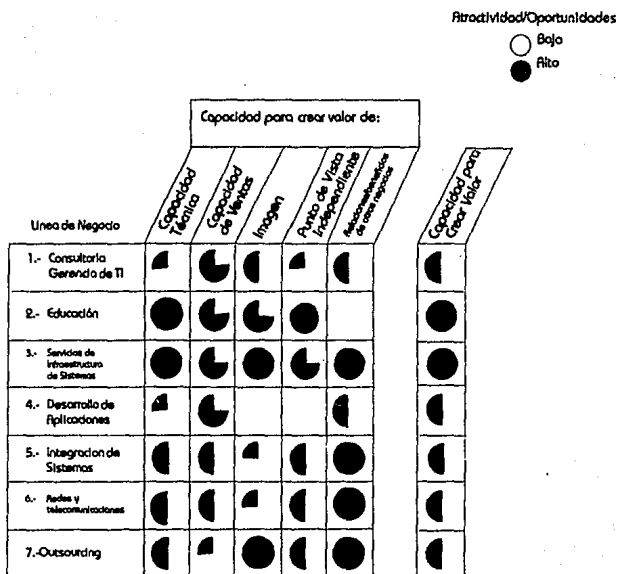
## EVALUACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

### Atractividad del Mercado por Línea de Negocios

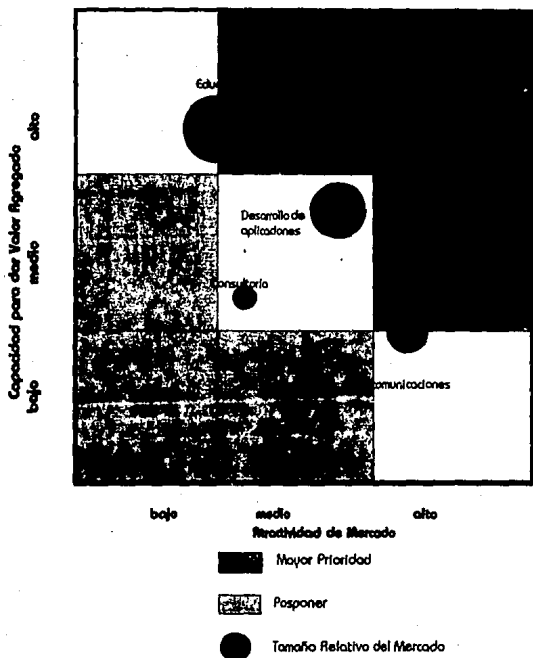


\*Valor agregado al mercado

**EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD**  
**Competitividad de la Empresa por Línea de Negocio**



## MATRIZ DE PRIORIDADES PARA NEGOCIOS DE SERVICIOS



De este diagnóstico podemos concluir que la compañía está posicionada favorablemente en los mercados más grandes, sin embargo, a pesar de que se podría pensar que pudiera posponerse la entrada al negocio de consultoría dada la poca capacidad de la empresa para generar valor agregado y a la mediana atractividad del mercado, nuestra sugerencia es que se ataque ese mercado con el fin de acarrear negocios en las otras líneas de servicios.

Por lo tanto, nuestra propuesta es que se atiendan todas las líneas de negocios analizadas, enfocándonos en primera instancia en mejorar nuestra posición competitiva en consultoría, telecomunicaciones e integración de sistemas.

### **III.- OBJETIVOS Y METAS**

La tercera fase del proceso consiste en establecer los objetivos genéricos de la unidad. Estos objetivos nos permitirán definir estrategias generales.

Los objetivos son enunciados generales que permiten establecer acciones, es decir, son breves descripciones de cómo visualiza el futuro deseado de la unidad, en cuanto posición competitiva dentro del mercado, tanto desde el aspecto interno, de infraestructura, como en su relación con el exterior.

Los objetivos se expresan en términos de imagen, estilo y auto percepción. Las mediciones cuantitativas se deducen sólo con relación a otras empresas.

Dentro de los objetivos, (aunque algunos autores los consideran como un elemento



separado), se establecen las metas que son declaraciones específicas relacionadas con cronogramas específicos. Se declaran en términos de hechos definidos, son a corto plazo e implican la asignación específica de recursos.

Para este caso específico, los objetivos propuestos son:

- \* Dominar el mercado de servicios Informáticos en corto plazo.
- \* Crecer a un ritmo mayor al del mercado.
- \* Posicionarnos como líderes absolutos en cuanto a calidad y volumen de negocio en los segmentos seleccionados de mercado.
- \* Establecer las ventajas diferenciales con respecto a las más prestigiosas firmas de consultoría y servicios Informáticos del mundo.

**Y las metas son:**

- \* Tener participación de mercado del 15% para 1995.
- \* Crecer al 30% anual compuesto en los próximos 3 años.
- \* Obtener un retorno sobre activos del 30% y utilidades sobre ventas del 15%.
- \* Obtener el reconocimiento de calidad Malcom Baldrige para el 1° cuarto de 1995.

#### IV.- ESTRATEGIAS

La cuarta fase del proceso es la definición de las estrategias. Para la definición de las estrategias es preciso identificar su posicionamiento, que es elegir la estrategia genérica que se desea seguir y de la cual Porter nos menciona tres básicas que son:

**\*\*Diferenciación.**

**\* Bajo costo.**

**\* Enfoque."**

#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EMPRESAS

**Ventaja estratégica.**

**(Valor Percibido)**

	Superioridad percibida por el Cliente	Posición de bajo costo ("Commodity")
Todo el Mercado	Diferenciación	Indiferenciada
Objetivo Estratégico		
Solamente un Segmento en Particular	Enfoque	

Fuente: Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

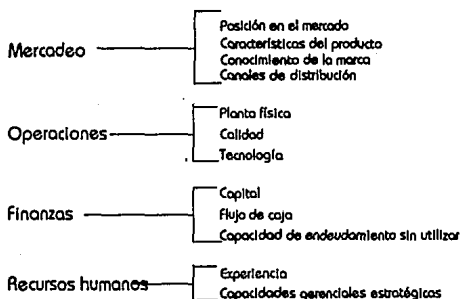
## ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE EMPRESAS

Estrategia Indiferenciada	Estrategia de Diferenciación	Estrategia de Enfoque
Mismos productos para todo el mundo	Productos para cada segmento en específico	Concentración en un segmento solamente
<b>Orientada hacia:</b>	Innovación de productos	Clientes específicos
- Alto volumen	Alto valor añadido	Altos precios
- Participación del mercado	Lema típico: "Nadie lo hace mejor"	Altos márgenes
- Crecimiento rápido	Precios más altos	<b>Aplicable a:</b>
Bajos precios	Altos márgenes de ganancias	- Desarrollo de mercado nuevo (nichos)
Bajo margen de ganancia por unidad	Aplicable a mercados segmentables	- Escasos recursos
Aplicable a mercados homogéneos		- Difícil competir de frente con firmas ya establecidas
Estrategia de entrada (Japoneses)		- Invertir la marcha ("Turn Around")

Después de establecer la estrategia genérica, que para este caso particular es una de diferenciación, se evalúan los recursos que son las bases de negocio sobre las cuales se construyen los procesos de negocios que permiten crear valor agregado.

A fin de cuentas, la estrategia es el arte de crear valor agregado y que sea percibido por el mercado.

### RECURSOS ESTRATÉGICOS



Una vez que se identifican los recursos disponibles, la gerencia debe determinar los criterios estratégicos que gobernarán la formulación de la estrategia.

#### Los recursos estratégico identificados son:

+ Fortaleza financiera, tanto en capital como disponibilidad de flujo de efectivo.

+ Posibilidad de transferencia de tecnologías y metodologías internacionales.

+ Canales de comercialización establecidos y bien posicionados en los clientes más grandes del mercado.

+ Sinergias importantes con el negocio tradicional.

En base a estos recursos identificados se proponen las estrategias básicas para el negocio que son:

- Tomar ventaja de la posición dominante y en las relaciones a largo plazo establecidas por los grupos que atienden a las cuentas.

- Proteger el negocio tradicional.

- Mantener un solo contacto con el cliente en cada nivel.

- Crear una nueva aproximación al cliente basado en equipos de servicio a cliente, coordinados por un ejecutivo de cuenta y soportado por varios expertos.

- Capitalizar la experiencia internacional de la compañía y sus capacidades.

- Optimizar el uso del recurso más escaso - el personal capacitado- y dar a la organización flexibilidad para crecer, reubicar o contratar recursos cuando se requiera.

## V.- ORGANIZACIÓN

La fase de organización consiste en la distribución ordenada de actividades, procesos, funciones y negocios completos, asignando responsables y recursos con líneas definidas de autoridad y responsabilidad y sus interrelaciones.

**En la definición de la organización existen varios niveles de detalle:**

- 1) Situar bloques de negocio.
- 2) Situar negocios particulares.
- 3) Situar procesos y funciones.

En base a lo anterior, proponemos cuatro alternativas de organización definida al primer nivel de detalle.

- La primera consiste en situar a los servicios como parte integrante de cada sector en que se divide la compañía para atender a las cuentas.

- La segunda es situarlos en forma paralela a dichos sectores.

- La tercera es situarla en forma paralela al negocio tradicional pero dentro de la misma empresa.

- La cuarta es crear una empresa independiente.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterio de Evaluación	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1.- Independencia y capacidad para crecer		*	**	***
2.- Claridad en la Contabilidad		*	**	***
3.- Flexibilidad para alianzas estratégicas		*	**	***
4.- Tiempo de respuesta a las necesidades de mercado.	***	*	*	***
5.- Tiempo de respuesta a las necesidades de mercado.		*	**	***
6.- Control de cliente.	***	**	*	
7.- Fluidez de los procesos de negocios.	***	*	*	***
8.- Facilidad para coordinación con el negocio tradicional.	***	**	*	



desfavorable



poco favorable



favorable



muy favorable

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Siguiendo esta evaluación clasificamos los servicios en tres, basándonos por un lado en cuáles son intensivos en capital y cuáles no; qué servicios requieren conocimiento de industria y cuáles requieren de conocimientos de la función de Informática.

- Servicios intensivos en activos: Outsourcing, Redes y telecomunicaciones. Estos son convenientes centralizarlos para obtener economías de escala, y se requiere especialización en el tipo de servicio más que en la industria a la que atiende.

- Servicios intensivos en personal especializado en el servicio: La consultoría, la integración de sistemas y la preparación de infraestructura de centros de cómputo.

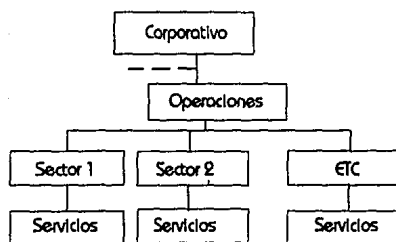
- Servicios intensivos en personal especializado en la industria: consultoría de industria, desarrollo de aplicaciones, educación (en algunos casos).

Por lo que proponemos una alternativa mixta de las opciones evaluadas anteriormente, de tal manera que:

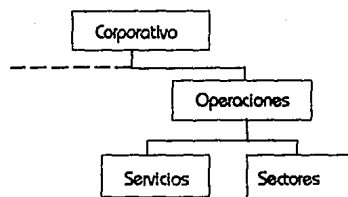
- Los servicios intensivos en activos, se sitúen totalmente independientes.

- Los servicios intensivos en personal especializado en el servicio o función, así como los intensivos especializados por industria, estén de forma paralela al negocio tradicional. Las alternativas de organización, así como la organización propuesta las esquematizamos a continuación en los esquemas O1 a O5.

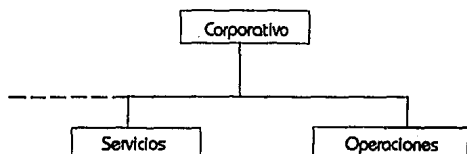


**ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN****Opción 1: Totalmente Integrado a sectores**

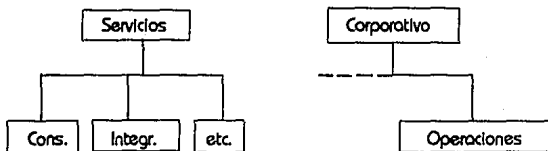
Esquema O1

**Opción 2: Integrado a Operaciones**

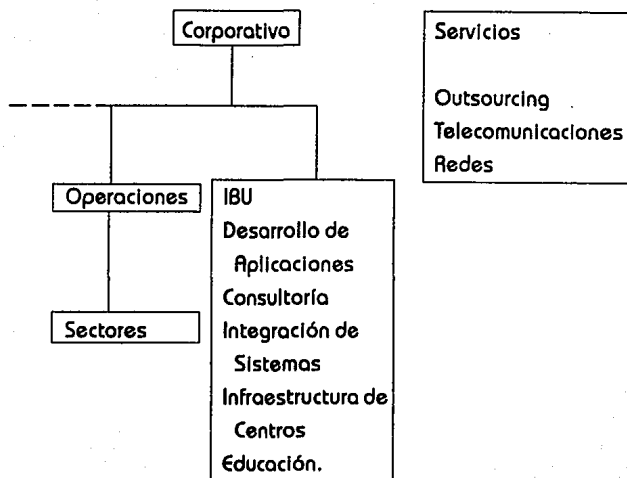
Esquema O2

**ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN****Opción 3: Integramente independientes.**

Esquema O3

**Opción 4: Totalmente independientes**

Esquema O4

**ORGANIZACIÓN PROPUESTA**

## RESULTADOS.

Las conclusiones de este proceso fueron fruto de diversas negociaciones internas, ya que desde la misma misión de los diversos negocio fue ampliamente discutido, llegándose a celebrar tres reuniones de discusión sobre este tema. Dichas reuniones no fueron consecutivas, sino intercaladas tras celebrar reuniones de estrategias y fijación de objetivos, esto es, que cuando se empezaban a definir estrategias u objetivos se presentaban nuevas dudas respecto a la misión misma, por lo que fue necesario revisarla.

La discusión central respecto a la misión era si los servicios estaban para apoyar a la venta de equipo o debían ser contemplados como un negocio per sé, la conclusión fue esto último, lo que hacía indispensable que, particularmente en la consultoría, fuésemos totalmente imparciales en las recomendaciones a nuestros clientes. Esta decisión nos parece ha sido de gran trascendencia para este negocio. Este debate no sólo se dio en México, sino que fue un debate a nivel mundial, esto originó que cada país tuviese la opción de inscribir sus prácticas de consultoría con un grupo nuevo a nivel mundial o no. Este grupo está organizado por ejecutivos que apoyan la imparcialidad de la consultoría como un principio de negocio y visualizan a este grupo como una gran línea de negocio y no como una división de soporte.

Pero quizás lo más debatido fue la organización de las líneas de negocio, pues existen dos grandes corrientes: la centralista, que pretende mantener todo unido en una

monolítica compañía, con sistemas administrativos, incentivos, compensaciones, meditaciones y procedimientos iguales para todos los grupos; y una corriente "federalista", que visualiza una cantidad suficiente de "empresas", con modelos administrativos y de negocio diferentes para cada una de las grandes líneas. Este debate ha sido llevado de un CEO a otro tratando de buscar el debido balance de descentralizar todo y centralizar lo debidamente indispensable, este asunto aún no ha concluido pues involucra intereses de muchos y muy altos ejecutivos, por lo que el juego político ha obstaculizado el avance de este proceso de evolución de la compañía.

## CONCLUSIONES

El proceso de planeación estratégica del negocio se complementa posteriormente con la planeación operativa en donde se define detalladamente la operación del negocio, tácticas, asignación de recursos financieros a corto plazo, planes concretos y detallados de comercialización, de recursos humanos, controles y procedimientos administrativos así como procesos de negocios y programas específicos de calidad.

Todo proceso de planeación estratégica lleva un sistema de medición de avance en la implantación de las estrategias.

El proceso involucra tanto a la gerencia general del corporativo como a la gerencia de línea de los distintos negocios, por lo que la forma es mediante sesiones ejecutivas de definición guiada por el planeador que actúa como conductor de la discusión.

Es preciso aclarar que el proceso es flexible, por lo que la discusión ejecutiva puede tomar en ocasiones giros diferentes a los preestablecidos por el planeador, siempre y cuando los ejecutivos así lo requieran, ya que el modelo simplemente es un marco general de trabajo.

En este caso quisimos sólo ejemplificar el cómo se planeó este portafolio de negocios en particular, sin pretender mostrarlo como el único modelo de planeación o

el más perfecto, dado que el modelo adecuado es aquel que se adapta mejor a la cultura de cada empresa, es decir, que tan participativa o autoritaria es la empresa.

Adicionalmente influyen factores muy importantes como son las relaciones de poder entre los diferentes grupos, las diferencias de visión y los intereses de los ejecutivos participantes, así como las directrices corporativas que afectan significativamente el producto de la planeación, que son las estrategias y la visión completa del negocio.