



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL  
PARA UNA EMPRESA DE BUSINESS INTELLIGENCE.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**MAGDALENA SOFIA CARRASCO PRAT**

**PROFESOR GUÍA:  
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
ANDRÉS KETTLUN LEYTON**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2013**

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA UNA EMPRESA DE BUSINESS INTELLIGENCE**

Ante la fusión, a mediados del 2007, entre Penta Retail y Penta Analytics – empresas hermanas del holding Penta Mc Gready pero con distintas estrategias y visiones-, se hizo relevante analizar su situación actual y determinar una estrategia que les permitiría prevalecer en el mercado con mayor probabilidad.

Dado lo anterior, el presente trabajo aborda la definición del foco estratégico de la empresa junto con la definición de misión, visión y objetivos estratégicos y una propuesta de mapa estratégico, con metas e indicadores, como herramienta de apoyo para implementar las estrategias definidas de la empresa fusionada.

Para desarrollar dicho trabajo se analizó el medio interno y externo de la empresa, sus valores y cultura, contrastándolos con las 5 estructuras de Mintzberg<sup>1</sup> y sus seis mecanismos de coordinación<sup>2</sup>. Con esto se logró determinar -junto con el directorio y todos los gerentes de la empresa-, la mejor disciplina o foco estratégico para la empresa dentro de los tres existentes<sup>3</sup> (cercanía al cliente, excelencia operacional o innovación en productos).

Una vez determinada la disciplina estratégica, se alineó la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la empresa al foco seleccionado y, además, se diseñó el mapa estratégico con sus metas e indicadores para los próximos 3 años (2008 a 2010).

Como resultado, se lograron aunar las distintas visiones de los gerentes de cada área y así, focalizar los recursos y los esfuerzos de la empresa sólo a las estrategias de mayor impacto que estén alineadas con la misión de la empresa.

Aunque la implementación de mapa y su control, quedaron en manos de la compañía, se lograron conocer los resultados de su implementación, dentro de los cuales se destaca que, a finales del 2008, Penta se deshizo de la administración de sus servidores y los externalizó, logrando una reducción en costos del 10%.

Por otro lado, a pesar de la crisis económica, las utilidades en el 2009 aumentaron en un 20% gracias a que clientes de la empresa fueron adquiridos por cadenas más grandes, logrando mantener los contratos existentes e incluso ingresando a nuevos mercados como Colombia y Bolivia. En resumen la empresa logró el 80% de las metas planteadas por los objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo N°2 para conocer en detalle las 5 estructuras organizacionales de acuerdo a Mintzberg.

<sup>2</sup> Ver Anexo N°3 para conocer en detalle los mecanismos de coordinación de acuerdo a Mintzberg.

<sup>3</sup> De acuerdo a la teoría de Treacy y Wiersema. Ver Anexo N°5 para más detalles.

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a mi familia. A mi madre, Marta, por apoyarme en las decisiones que he tomado y sin importar sus resultados a estado a mi lado para afrontar las consecuencias. A mi hermana, Beatriz, a quien considero mi segunda madre por su perseverancia y constante motivación para terminar mi carrera y cerrar este capítulo pendiente de mi vida. A mis sobrinos, Tomás, Francisca y Mariajesus, por enseñarme a ver la vida con una perspectiva menos absolutista. A mi abuelo Hernán, quien tomó el rol de padre, y me guió, y sigue guiando en silencio, por el camino en por el cual todas las metas son alcanzables si uno pone sus esperanzas y esfuerzos en alcanzarla.

A la Universidad de Chile y es especial a todos los docentes de ella y de la Escuela de Ingeniería y Ciencias que me entregaron sus conocimientos para ser el profesional que soy.

A mis profesores guías Juanita Gana y René Esquivel, por su excelente disposición trato y su dedicación por exigir siempre un poco más, para que con ello pudiese alcanzar al excelencia.

Quisiera agradecer, también, a todos mis amigos y amigas, con quienes he socializado y que me apoyaron constantemente cuando decidí parar mi proceso de titulación y también me apoyaron cuando quise retomarlo.

Finalmente, quisiera agradecer a mi actual empresa, por darme los espacios para poder realizar mi memoria en paralelo al trabajo.

# TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	2
ÍNDICE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.1. Introducción .....	5
1.2. Descripción del proyecto y justificación.....	6
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Alcance .....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Dinamismo de las estructuras Organizacionales .....	8
2.1.1. Tipos de estructuras organizacionales.....	8
2.1.2. Mecanismos de Coordinación.....	9
2.1.3. Dinamismo Organizacional .....	11
2.2. Disciplina o Focos Estratégicos .....	12
2.2.1. Misión y Visión .....	12
2.2.2. Teoría de Porter.....	13
2.2.3. Teoría de Treacy y Wiersema.....	13
2.3. Control de gestión .....	15
2.3.1. Balance Score Card (Control de Mando Integral). .....	16
2.3.2. Mapas Estratégicos. ....	17
3. METODOLOGÍA .....	18
3.1. Recopilación y revisión de información para la memoria .....	19
3.2. Levantamiento de la situación actual .....	19
3.3. Análisis crítico .....	19
3.4. Definición del “Foco estratégico” y diseño del mapa estratégico .....	20
4. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL .....	21
4.1. Antecedentes de la Empresa y Definiciones Estratégicas .....	21
4.1.1. Historia de la empresa .....	21
4.1.2. Misión de la empresa .....	23
4.1.3. Visión de la empresa .....	23
4.1.4. Objetivos estratégicos.....	23
4.1.5. Estructura organizacional .....	23
4.1.6. Descripción de las Áreas de Negocio .....	24
4.1.7. Ingresos .....	26
4.1.8. Inversión .....	26
4.1.9. Recursos humanos y empleados.....	27
4.1.10. Cultura de la empresa.....	28
4.1.11. Valores de la empresa .....	29
4.1.12. Mecanismos de Coordinación.....	29
4.2. Modelo de negocio de la empresa .....	30
4.3. Medio externo. ....	32
4.3.1. La economía del país.....	32
4.3.2. Clientes.....	32
4.3.3. Competidores.....	33
5. ANÁLISIS CRÍTICO .....	34
5.1. Definición Estratégica .....	34
5.1.1. Misión de la empresa .....	34
5.1.2. Visión de la empresa .....	34

5.1.3.	Estructura Organizacional.....	35
5.1.4.	Mecanismos de Coordinación Existentes .....	35
5.1.5.	Cultura y Valores .....	36
5.1.6.	Recursos Humanos .....	36
5.1.7.	Fortalezas y debilidades .....	36
5.2.	Medio externo .....	38
5.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	38
5.2.2.	Oportunidades y amenazas .....	40
5.3.	Diagnóstico final de la empresa .....	42
6.	<b>PROPUESTA DE DISCIPLINA ESTRATEGICA, DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA .....</b>	<b>42</b>
6.1.	Disciplina Estratégica.....	42
6.1.1.	Justificación de la Disciplina Implementada.....	42
6.2.	Alineamiento estratégico.....	43
6.2.1.	Misión Propuesta .....	43
6.2.2.	Visión Propuesta.....	44
6.2.3.	Objetivos Estratégicos .....	44
6.3.	Mapa Estratégico .....	44
6.3.1.	Detalle del Mapa Estratégico .....	44
6.3.2.	Interrelación de las Estrategias.....	50
7.	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
7.1.	Resultados Obtenidos.....	52
7.2.	Conclusiones Finales .....	53
8.	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>55</b>
9.	<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>
	Anexo N°1: “Esquema del Proceso de Dirección Estratégica” .....	57
	Anexo N°2: “Descripción de las Estructuras Organizacionales” .....	60
	Anexo N°3: “Descripción de los Mecanismos de Coordinación” .....	63
	Anexo N°4: “Estrategias Genéricas de Porter” .....	65
	Anexo N°5: “Disciplinas de Valor Treacy y Wiersema” .....	67
	Anexo N°6: “Descripción de distintos Modelos de BI” .....	70
	Anexo N°7: “Resumen IPOM Mayo 2008” .....	73

# 1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1.1. *Introducción*

Las Pequeñas y Medianas empresas generan en Chile cerca del 80% de los puestos de trabajo, por lo que representan el motor de la máquina industrial del país.

La mayoría de estas empresas se inician por la reunión de una o más personas que desean ofrecer algo distinto en el mercado. Con un capital reducido, inician sus actividades con esperanza y buenos deseos de éxito más que un análisis detallado de su modelo de negocio o una mirada estratégica. Más corazón que técnica.

En los primeros años el principal objetivo es vender para mantener la empresa, dejando llevarse por el mercado y por lo que hacen los otros y olvidando aquella competencia o competencias que la hacen o hacían sobresalir del resto.

Ante este contexto, muchas empresas toman decisiones erradas que atacan el corazón de la producción, o invierten altos montos en áreas de apoyo en las que tienen bajo conocimiento perdiendo con ello eficiencia y eficacia, o poseen estructuras que entorpecen su funcionamiento o dejan de observar el mercado o su competencia, hasta el punto en que es demasiado tarde para retomar el buen camino.

Lo anterior se ve claramente reflejado en estudios del Comité de Fomento de las Pequeñas y Medianas empresas y, en estudios de Chile Emprende: por cada 8 pequeñas o medianas empresas creadas, 6 dejan de existir en menos de 5 años.

Por lo tanto, definir un foco estratégico, diseñar una misión y una visión que comunique dicho foco y tener estrategias, metas, indicadores y áreas alineadas con respecto a la disciplina estratégica, permiten focalizar los recursos y mantener las competencias relevantes que diferencian a la empresa por sobre las otras y, que generan valor.

Tanto Penta Analytics como Penta Retail (las empresas en análisis), no fueron muy distintas a las anteriores en su generatriz pero, ante su fusión a mediados del 2007 y el choque de distintas estrategias, cobró relevancia analizar su situación actual y determinar su foco estratégico y diseñar un mapa estratégico con metas e indicadores que les permitieran prevalecer en el mercado con mayor probabilidad.

El trabajo que se describe a continuación fue realizado entre agosto del 2007 y enero del 2008, a los pocos meses de la fusión, y la documentación del trabajo realizado es lo que se describe en este informe.

En este primer capítulo se realiza la introducción al proyecto describiendo el trabajo realizado, su justificación, los objetivos del proyecto, el alcance y restricciones del proyecto para contextualizar al lector. En el Capítulo 2 se describe el marco teórico utilizado para la memoria y con ello la perspectiva desde la cual se atacará la problemática a resolver. En el Capítulo 3 se detalla la metodología a utilizar y el plan de trabajo, que incluye la recopilación de información y un

levantamiento de la situación actual, el análisis crítico y, finalmente, la propuesta de foco y mapa estratégico. Cada uno de estos puntos se describe en los capítulos siguientes.

Los antecedentes relevantes del proyecto junto con la situación actual de la empresa fusionada en el ámbito estratégico, es decir, su misión, visión, cultura, valores, objetivos estratégicos, modelo de negocio, unidades que la componen y sus actividades, mecanismos de coordinación, fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, entre otros, se describen en el Capítulo 4. En el Capítulo 5 se analiza en forma crítica el estado actual de la empresa y se encasilla dentro de los 3 focos estratégicos, ya sea, cercanía al cliente, excelencia operacional o innovación en productos. En el Capítulo 6 y, de acuerdo al análisis, se define el foco estratégico, alineando todos los ámbitos de la empresa con el foco definido. Además, se diseña un mapa estratégico con sus respectivos indicadores y metas para los próximos 3 años de la empresa.

En el Capítulo 7 se indican las conclusiones del trabajo, la tasa real de implementación de la propuesta y los resultados obtenidos a la fecha. En el Capítulo 8 se indica la bibliografía y material de apoyo utilizado para la realización de esta memoria. Finalmente, se incluyen los Anexos, con información más detallada de algunos aspectos descritos en la memoria.

## **1.2. Descripción del proyecto y justificación**

Al trabajar como empresas separadas, Penta Retail y Penta Analytics (empresas hermanas del holding Penta Mc Gready compuesto por 5 empresas en total) facturaban servicios que complejizaban la gestión interna y contable entre ellas. Los ingresos y costos estaban inflados por estas facturas cruzadas, se complejizaban las tareas de administración contable y se duplicaban las tareas, ya que para cada empresa se debían generar indicadores, presupuestos, proyecciones y declaraciones separadas.

Además, cada empresa realizaba negocios por su cuenta generando compromisos sin considerar las obligaciones de la otra empresa. Dado esto, en algunas ocasiones, ambas empresas debían competir por el uso de los mismos recursos para satisfacer las necesidades de los clientes, haciendo que siempre uno de los 2 compromisos no se cumpliera. Claramente con esto, la percepción y satisfacción del cliente se veía mermada.

Por estas razones, a mediados del 2007, Penta Retail y Penta Analytics se fusionan internamente, permaneciendo de cara al cliente como 2 empresas separadas, pero compartiendo recursos y eliminando las facturas cruzadas antes mencionadas.

Luego de la fusión, las distintas áreas propusieron nuevas estrategias para elevar el valor de la empresa. El área de datamining deseaba desarrollar nuevos productos, el área operativa automatizar una serie de procesos para reducir costos y el área comercial mejorar la relación con el cliente, pero:

- ¿Cuáles de estas ideas eran prioritarias o generaban mayor valor a la empresa?
- ¿Cuál era el “Core” de la empresa?
- ¿Qué distinguía a esta empresa de las otras?

Dado que la empresa no contaba con misión, visión, objetivos estratégicos ni disciplinas claras, las estrategias planteadas por las áreas se contraponían.

Por lo expuesto anteriormente, se requirió determinar el mejor foco estratégico que permitiera a Penta Analytics y Penta Retail sobresalir con respecto a las empresas de su rubro y, considerando lo anterior, priorizar las distintas estrategias de la empresa para los próximos 3 años.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el mejor foco estratégico de la empresa en base a sus capacidades y considerando las amenazas y oportunidades del mercado.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Declarar las variables estratégicas de la empresa (misión, visión y objetivos estratégicos) de acuerdo al foco determinado.

Definir los mercados y rubros potenciales de la empresa dado el análisis realizado y el foco seleccionado.

Determinar las estrategias de la empresa durante los próximos 3 años y plasmarlas en un mapa estratégico con metas e indicadores que proporcionen una visión más aterrizada del foco estratégico adoptado.

### **1.4. Alcance**

El presente trabajo consideró la definición del foco estratégico de la empresa fusionada, junto con la definición de misión, visión y objetivos estratégicos y una propuesta de mapa estratégico como herramienta de apoyo para implementar las estrategias definidas.

Este trabajo no considera la interacción con las otras empresas del holding, ni la participación de éstas en la toma de decisiones.

Como se indicó anteriormente, el trabajo estuvo dirigido al diagnóstico de la situación actual, la definición del foco estratégico y el diseño del mapa estratégico con sus respectivos indicadores para los próximos años. Luego, la implementación del mismo y su control, quedaron en manos de la compañía.

Es necesario indicar que estas actividades fueron realizadas entre agosto del 2007 y enero del 2008, por lo que se considerará como parte del alcance evaluar los resultados de la propuesta realizada.

Además, es importante señalar que la realización de este trabajo contó con la participación de todos los gerentes de la empresa, para determinar las estrategias de mayor impacto que se alineaban con la misión de la empresa. La realizadora de este trabajo, tomó el papel de facilitadora y guía en la formulación del mismo.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se describe el marco teórico utilizado como base para esta memoria.

El marco teórico abarca distintas vistas y complementos de análisis estratégico como lo son el dinamismo de estructuras organizacionales, los distintos focos o disciplinas estrategias y la teoría de control de gestión

### 2.1. ***Dinamismo de las estructuras Organizacionales***

#### 2.1.1. Tipos de estructuras organizacionales

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

***Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.***

Según Mintzberg, “*las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal*”<sup>4</sup>.

Mintzberg plantea que la estructura de una organización puede poseer cinco niveles o componentes básicos:

1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.

2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

---

<sup>4</sup> Del libro: “Diseño de organizaciones eficientes”, escrito por Henry Mintzber en el año 1986.

- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes.

### 2.1.2. Mecanismos de Coordinación

De acuerdo a Henry Mintzberg *“todas las actividades humanas organizadas, desde la fabricación de artesanías hasta el descenso del hombre en la luna, tienen dos requisitos fundamentales y complementarios entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”*<sup>5</sup>.

Los seis mecanismos de coordinación son: 1) Adaptación Mutua; 2) Supervisión Directa; 3) Normalización o estandarización del proceso de trabajo; 4) Normalización o estandarización de los resultados; 5) Normalización o estandarización de los conocimientos y las habilidades o destrezas y, 6) Estandarización de las normas.

Cinco de estos mecanismos se pueden asociar directamente a tipos de estructura organizacionales tal y como se muestra a continuación. Para ver más detalle de los distintos mecanismos de coordinación ir al Anexo N°3 *“Descripción de los Mecanismos de Coordinación”*.

Figura N°1: Tabla comparativa de estructuras organizacionales

<b>Mecanismo de Coordinación</b>	<b>Características</b>	<b>Estructura asociada</b>
<b>Supervisión Directa</b>	Enfocada en el seguimiento de órdenes de una persona.	Estructura Simple
<b>Normalización de los procesos</b>	Enfocada en procedimientos y normas a seguir. EJ: instrucciones de montaje para un juguete.	Burocracia Maquinal

<sup>5</sup> Del libro: *“El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”*, escrito por Henry Mintzber, James Bryan Quinn y John Voyer en el año 1997, Pág 161.

<b>Normalización de las habilidades</b>	Enfocada en la adquirencia de conocimientos, destrezas y habilidades. Ej: un anestesista y un cirujano en una operación.	Burocracia Profesional
<b>Normalización de los outputs</b>	Enfocada en los resultados de casa paso. EJ: incrementar ventas en un 10%.	Divisional
<b>Adaptación Mutua</b>	Enfocada en la interacción y la comunicación informal. EJ: remeros	Adhocrática

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar eso sí, que ninguna organización puede depender sólo uno de estos mecanismos. En toda organización medianamente desarrollada se encontrarán todos los mecanismos descritos. Cabe señalar que múltiples organizaciones prefieren un mecanismo, al menos en cierta etapa de su vida. De hecho, las organizaciones que no prefieren ninguno parecen más proclives a politizarse, simplemente por los conflictos que, por lo general, surgen cuando las personas tienen que rivalizar para obtener cierta influencia en un vacío relativo de poder.

A continuación se caracterizan los 5 tipos de estructuras o configuraciones naturales a través de elementos característicos como edad, tamaño, residencia del poder, mecanismo de control y otros.

Figura N°2: Tabla comparativa de estructuras organizacionales

	<b>Estructura Simple</b>	<b>Burocracia Mecánica</b>	<b>Burocracia Profesional</b>	<b>Estructura Divisional</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Edad y Tamaño</b>	Jóvenes y Pequeñas	Maduras y Grandes	Variado	Maduras y muy grandes	Generalmente Jóvenes
<b>Sistemas Tecnológicos</b>	Simple y no regulable	Regulable; No muy complejo	No regulable ni complejo	Divisibles Iguales a la burocracia mecánica	Automatizado y Complejo o no regulable ni complejo
<b>Mecanismos de Integración</b>	Pocos	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos y a través de toda la estructura
<b>Descentralización</b>	Centralizada	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva
<b>Poder</b>	Control hecho por el máximo ejecutivo	Control externo y tecnocrático	Control profesional operativo	Control de línea media	Control de experto
<b>Medio Ambiente</b>	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable	Complejo y dinámico

Fuente: Elaboración propia

Para mayor detalle ver el Anexo N° 2: “Descripción de las Estructuras Organizacionales”.

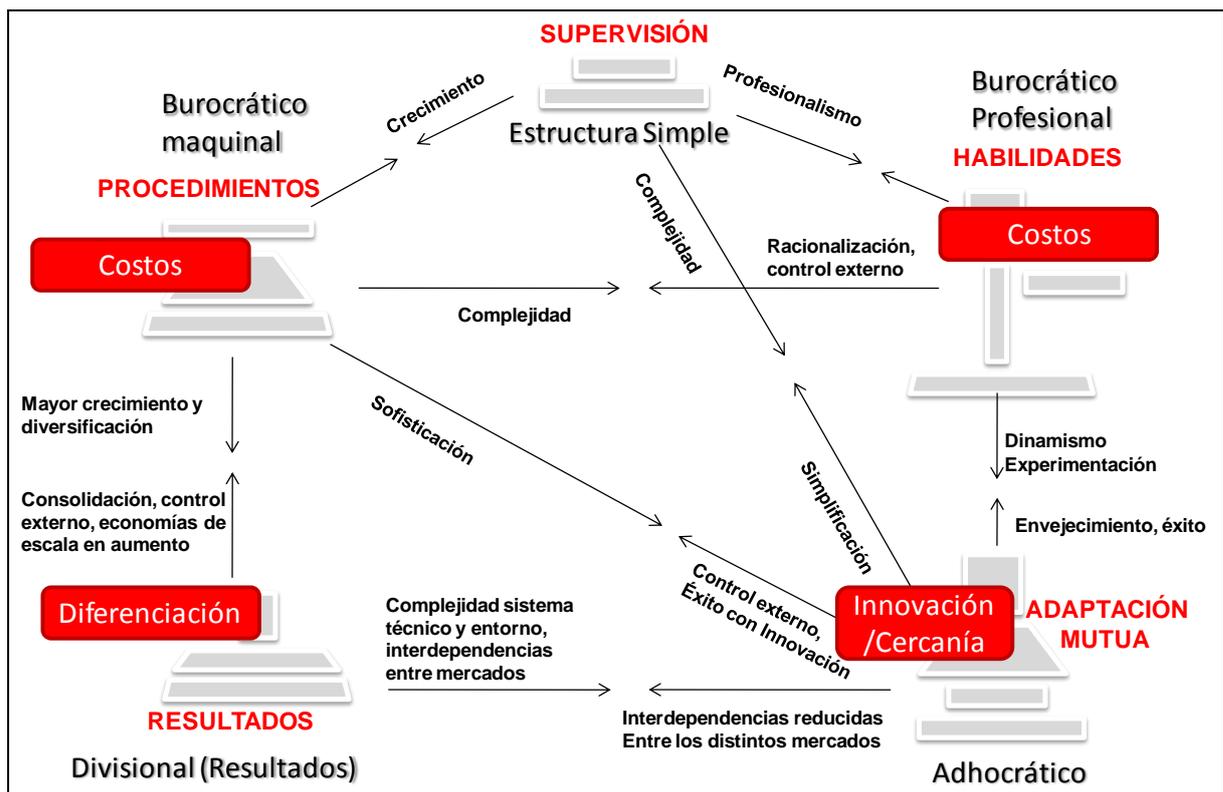
### 2.1.3. Dinamismo Organizacional

Cada organización experimenta 5 tendencias que subyacen a cada configuración:

- 1) Tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior.
- 2) Presión de la estructura técnica<sup>6</sup> a la formalización de los procesos.
- 3) Presión del personal operativo a profesionalizar.
- 4) Presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos.
- 5) Presión del personal de apoyo a la colaboración.

Donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinará por alguna de las configuraciones siguientes:

Figura N° 3: Dinamismo de las estructuras Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo

## 2.2. **Disciplina o Focos Estratégicos**

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Significa considerar opciones sobre cuáles son los mercados en los que queremos participar, cuáles son los productos y/o servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja competitiva.

Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y demás partes interesadas brindando valor al cliente.

La disciplina, por otro lado, es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin o meta individual.

### 2.2.1. Misión y Visión

#### 2.2.1.1. *Definición de misión*

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.<sup>7</sup>

Complementando esta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*".<sup>8</sup>

#### 2.2.1.2. *Definición de visión*

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>9</sup>

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las

<sup>7</sup> Del Artículo: "*Definición de Misión*", escrito por Iván Thompson, Publicado en la Web.

<sup>8</sup> Del libro "*Administración Estratégica Conceptos y Casos*", escrito por Arthur Thompson y A. J. III Strickland, en el año 2001, Pág. 4.

<sup>9</sup> Del libro: *Negocios Exitosos*, escrito por Jack Fleitman, McGraw Hill, en el año 2000, Pág. 283.

necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

### 2.2.2. Teoría de Porter

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron<sup>10</sup>:

- **Liderazgo General en Costos:** Ofrecer productos a precios más bajos que la competencia (uso de economías de escala, compartir costos o estandarización).
- **Diferenciación:** Ofrecer productos con mayor valor agregado que permitan cobrar un precio más alto y merecer la fidelidad del cliente (servicios de excelencia, productos a la medida, inversión en Investigación y desarrollo).
- **Especialización, Enfoque o Nichos:** Ofrecer productos que atiendan las preferencias y necesidades de consumidores, mercado geográfico o línea de producto; mejor que la competencia en un mercado definido y estrecho.

Para un mayor detalle de estas estrategias, ver el Anexo N°4: “Estrategias Genéricas de Porter”.

De acuerdo a Porter estas estrategias eran incompatibles entre sí, sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y por lo tanto, hubo negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Dado esto, Treacy y Wiersema reordenan esta teoría y le dan una nueva perspectiva.

### 2.2.3. Teoría de Treacy y Wiersema<sup>11</sup>

Ante el aumento explosivo de empresas con doble estrategia, en 1995 Treacy y Wiersema, basándose en la teoría de la ventaja competitiva de Porter y en la premisa de que una organización no puede ser buena en todo al mismo tiempo, reenfocaron la teoría de Porter y presentaron 3 nuevos focos o disciplinas de valor:

- Excelencia Operacional
  - Ventaja de costos sustentables en el tiempo
  - Imagen: Comprador Inteligente
  - Atributos: Precio, Calidad, Tiempo, Selección

<sup>10</sup> Del libro: “Competitive strategy” escrito por Michael E. Porter, en el año 1980, Pág 34.

<sup>11</sup> Del libro: “La disciplina de los líderes de Mercado”, Treacy y Wiersema, 1995.

- Liderazgo en Productos
  - Productos difíciles de copiar e innovación Constante
  - Imagen: Innovador en Productos
  - Atributos: Tiempo, Funcionalidad
  
- Cercanía al Cliente
  - Diferencia de servicios adaptados a cada cliente
  - Imagen: Marca de Confianza
  - Atributos: Servicio, Proximidad

A continuación se describen las principales características de cada una de las disciplinas de valor.

Figura N°4: Tabla comparativa de disciplinas de valor

<b><i>Excelencia Operacional</i></b>	<b><i>Liderazgo en productos</i></b>	<b><i>Cercanía con el Cliente</i></b>
<b>Oferta de valor: "Precios bajos, calidad pareja y servicio oportuno"</b>	<b>Oferta de valor: "Entregamos productos que superan los límites del desempeño"</b>	<b>Oferta de valor: "Producto o servicio ampliado u orientado a lo que esperan clientes específicos"</b>
Tener una estructura y procedimientos que soporten dicha oferta de servicios	Estar siempre a la vanguardia del mercado, generando productos o servicios novedosos	Desarrollo de una relación a largo plazo con el cliente, más que lograr ventas puntuales.
Hacer las tareas bien y a la primera, sin errores: costos suficientemente bajos permiten disminuir los precios	Habilidad para comercializar rápidamente nuevos productos y la para dejar atrás a su último producto	Entregar siempre más de lo que necesitan y cobrar por ello.
Operaciones documentadas en manuales de procedimientos muy estrictos, de tal modo que la empresa funcione como máquina.	Planes de corto plazo en referencia al producto, puesto que para el mediano plazo, éste quedará obsoleto.	Foco en el proceso de generar soluciones para los clientes.
Apoyarse en todas aquellas herramientas tecnológicas que sirvan para realizar las tareas en menos tiempo o en mayor cantidad.	Foco en la invención y desarrollo del producto, así como en la rápida explotación del mercado.	Diseñan soluciones específicas y no generales.
		Empoderan a los empleados que están cerca de los clientes

Fuente: "La disciplina de los líderes de Mercado", Treacy y Wiersema, 1995

Cada disciplina posee procesos, estrategias, culturas, sistemas de gestión y tecnologías completamente diferentes entre sí, los cuales se detallan en el Anexo N°5: "Disciplinas de Valor Treacy y Wiersema".

Para ellos, las empresas que querían dominar su mercado, es decir, conseguir ventajas competitivas, tenían que elegir una de las disciplinas. Sólo una y nada más que una, pero sin dejar los otros 2 focos estratégicos o disciplinas de lado. Para clarificar este punto Treacy y Wiersema especifican 4 reglas:

**Proporcionar la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una dimensión específica de valor:** Los líderes de mercado deberán desarrollar una propuesta de valor, la cual será obligatoria e incomparable con respecto a la competencia, por lo que deberá actuar constante y vigorosamente en pro de ella.

**Mantener altos estándares en las otras 2 dimensiones de valor:** La organización no podrá permitir que el desempeño en las otras dimensiones baje tanto que deterioren la atracción del valor distintivo de la compañía.

**Dominar el mercado mejorando el valor de la organización año tras año:** Cuando una compañía concentra todos sus activos, energías y atención en entregar y mejorar un tipo específico de valor al cliente podrá entregar casi siempre un mejor desempeño en esa dimensión, que una compañía que divida su atención en más de una dimensión.

**Construir un modelo operativo destinado exclusivamente a proporcionar un valor insuperable.** En un mercado competitivo, el valor para el cliente tendrá que ser constantemente mejorado. Esto será un imperativo para la organización líder del mercado. Dicho modelo será la clave para elevar y reajustar las expectativas del cliente.

### **2.3. Control de gestión**

En términos generales, se puede decir que el control sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). El control de gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

En otras palabras, el control de gestión es el proceso por medio del cual la dirección influye en otros miembros de la organización para asegurar la implantación de las estrategias de la empresa.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de control de gestión muy difundida a nivel internacional, la cual está avalada por sus probados resultados en prestigiosas entidades; ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto estratégico, como la evaluación del desempeño tanto empresarial como de algún proceso en específico, basándose en cuatro perspectivas básicas.

### 2.3.1. Balance Scored Card (Control de Mando Integral).

El Balanced Scorecard (BSC) es el fruto de un valioso trabajo de investigación en numerosas empresas, iniciado en el año 1990 por Robert Kaplan y David Norton, que proporciona un marco para evaluar la forma cómo una unidad de negocio crea valor.

Se define como un conjunto equilibrado y reducido de indicadores claves que reflejan el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, métricas financieras y no financieras y perspectivas internas y externas.

Figura N°5: Modelo operativo para generar un BSC



Fuente: Elaboración propia

El BSC permite expresar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas básicas. Esta traducción, considera cuatro perspectivas fundamentales en las que debe ocuparse la empresa para conducirse exitosamente.

- **Perspectiva Financiera:** Determina la forma de aumentar valor de la empresa para los shareholders (accionistas).
- **Perspectiva de los Clientes:** Identifica la propuesta de valor a los clientes y posicionamiento de mercados escogidos.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** Busca identificar los procesos claves y los atributos que éstos deben reunir.
- **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento:** Señala las competencias, tecnologías y aspectos culturales requeridos.

Figura N°6: Perspectivas del BSC

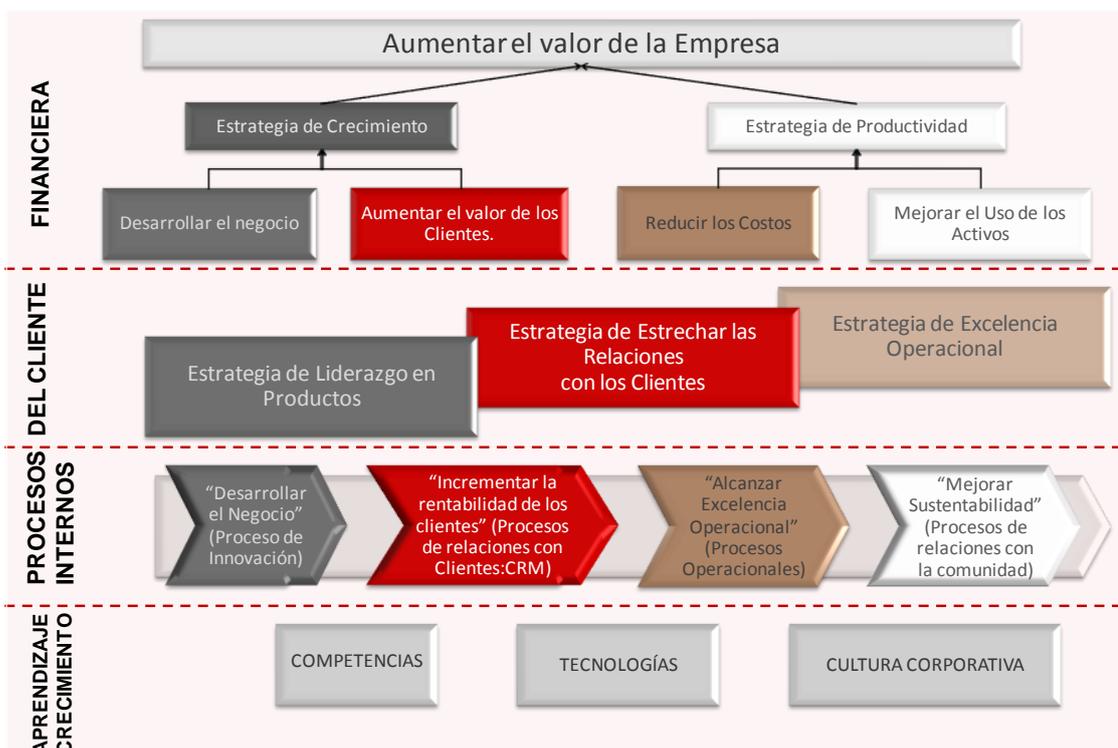


Fuente: Strategic Maps, Kaplan y Norton, 2005

### 2.3.2. Mapas Estratégicos.

Nuevamente, según Kaplan y Norton, una estrategia puede ser entendida como un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto. Luego, el mapa estratégico permite que las hipótesis puedan ser descritas como un conjunto de relaciones causa-efecto, explícitas y comprobables, entre los objetivos e indicadores de las diversas perspectivas. Contiene una cadena de objetivos y métricas de resultados.

Figura N°7: Plantilla tipo de un Mapa Estratégico

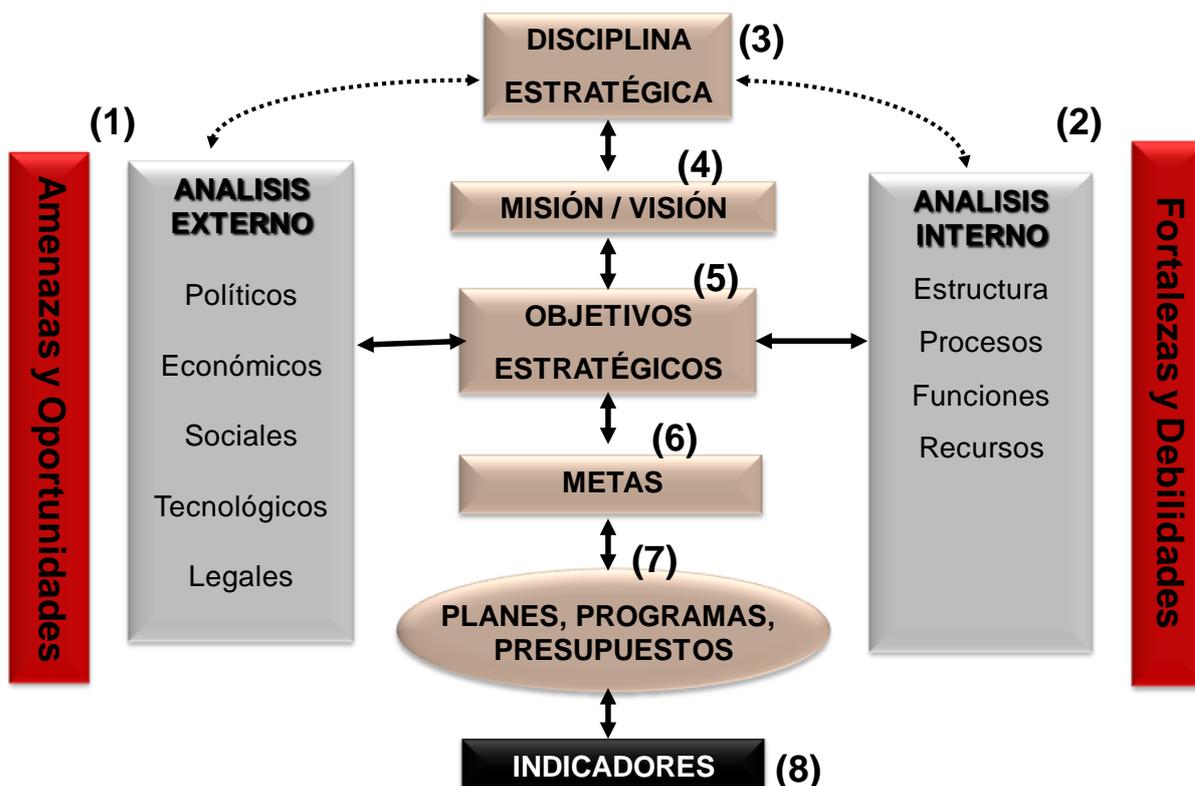


Fuente: Apuntes curso In71K: Control de gestión

### 3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada, se basó en el Proceso de dirección estratégica. Este proceso permite determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas. La Planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión.

Figura N°8: Pasos del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Kaplan y Norton "Cuadro de Mando Integral", 1997.

Esta metodología incluye 8 pasos, de los cuales, para la realización de esta memoria, se utilizarán los pasos del 1 al 6. Para ver en detalle cada uno de los pasos, ver el Anexo N°1 "Esquema del Proceso de Dirección Estratégica".

En forma complementaria, los distintos pasos indicados se integraron dentro de las 4 etapas de desarrollo de la memoria. Cada una de estas etapas contó con sub metodologías que se sumaron a la metodología macro descrita anteriormente.

La primera etapa, consideró la recopilación de información. La segunda etapa, consideró el levantamiento de la situación actual de la empresa. La tercera etapa, consideró análisis crítico de la información levantada y, finalmente, la cuarta etapa, consideró la definición de un foco estratégico y el diseño de un mapa estratégico y, sus metas e indicadores, con miras a los próximos 3 años, es decir, el período comprendido entre el 2008 y el 2010.

### **3.1. Recopilación y revisión de información para la memoria**

Como primera etapa en el desarrollo de la definición de un foco estratégico y el diseño de un mapa estratégico, fue necesario realizar una recopilación de información que incluía una exploración detallada de los temas estratégicos, la cual, era necesaria para llevar a cabo un levantamiento de la situación actual.

Principalmente, se leyeron distintos libros de Estrategia Corporativa, Balance Scorecard, y mapas estratégicos. En forma paralela se leyeron memorias realizadas con anterioridad, material de cursos de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile y páginas de Internet.<sup>12</sup>

### **3.2. Levantamiento de la situación actual**

El objetivo de esta etapa era conocer cuál era la situación actual de la empresa a estudiar, para poder realizar un análisis.

Este levantamiento estuvo relacionado con identificar en estado del arte del medio externo y el medio interno de la compañía, así como el ambiente general que rodeaba a estos temas y también los datos que eran necesarios para llevar un correcto proceder estratégico.

La información y datos de interés de la empresa fueron obtenidos a través de entrevistas individuales con el gerente general de la empresa y los gerentes y encargados de las distintas áreas que conformaban la compañía, además, de estudios anteriores sobre empresas relacionadas y análisis de la competencia.

Esta información correspondió a una descripción de la empresa y de las 5 áreas que la componen, las tareas que realizaban y servicios que ofrecía cada una, entre otros. Además de datos relacionados con el comportamiento estratégico de la misma, como la estructura organizacional.

### **3.3. Análisis crítico**

Para analizar el proceder estratégico actual, se utilizaron los pasos 1 y 2 del proceso de dirección estratégica.

En lo que respecta al análisis interno, se identificaron las fortalezas y debilidades, determinando la posición de las distintas unidades de apoyo junto con un análisis de la misión, visión y cultura y mecanismos de coordinación.

Para el análisis del medio externo, se determinaron las amenazas y oportunidades que afectaban o podrían afectar a la empresa. Estas fortalezas y oportunidades se identificaron mediante el análisis del ambiente general y las cinco fuerzas de Porter que corresponden a:

---

<sup>12</sup> Para detalles de las fuentes de información, revisar la bibliografía en el capítulo 8.

- Intensidad de la Rivalidad entre Competidores: Hace referencia a alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.
- Amenaza de Nuevos Participantes: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él.
- Amenaza de Productos Sustitutos: Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.
- Poder de Negociación de los Compradores: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor.
- Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

El resultado de este análisis, fue validado mediante 2 reuniones tipo taller con el directorio. Este taller se realizó durante 2 días seguidos en Tongoy para abstraer a los gerentes del día a día y focalizarse a la definición estratégica de la empresa.

En la primera reunión, se mostró el diagnóstico externo e interno de la empresa y se comparó con las expectativas de los gerentes. En la segunda reunión, se revisaron las distintas variables relevantes de la organización como misión, visión, valores, cultura y mecanismos de coordinación, obtenidos de la reunión anterior, contrastándolos con las mismas variables de los distintos focos estratégicos<sup>13</sup>.

### **3.4. Definición del “Foco estratégico” y diseño del mapa estratégico**

Para definir el foco estratégico de la empresa, se utilizó el paso 3 del proceso de dirección estratégica<sup>14</sup>. El análisis crítico fue fundamental, ya que permitió determinar en forma consensuada el mejor foco estratégico de la empresa y, con ello, las actividades e indicadores que permitan medir el real cumplimiento de los objetivos planteados.

Teniendo como base la información recopilada a partir de los puntos anteriores y el análisis desarrollado se realizaron los pasos 4, 5 y 6 del proceso estratégico.

Para lograr este objetivo, se realizaron reuniones mensuales de avance con los gerentes para definir y validar en conjunto misión, visión, objetivos estratégicos y mapa estratégico con sus metas e indicadores. En estas reuniones se revisaba la propuesta elaborada por mi persona, se presentaban alternativas por parte de los gerentes y finalmente mediante votación simple, se elegía la mejor propuesta.

<sup>13</sup> Ver figuras N°1, N°2 y N°4 de esta memoria.

<sup>14</sup> Para ver detalles del paso 3, ir al Anexo N°1: “Esquema del Proceso de Dirección Estratégica”.

## 4. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

### 4.1. *Antecedentes de la Empresa y Definiciones Estratégicas*

#### 4.1.1. Historia de la empresa

En el año 2001, 3 amigos interesados en el potencial del “datamining” y sus aplicaciones conocieron a Usama Fayyad (académico estadounidense), e impulsados por él deciden asistir al séptimo KDD 2001<sup>15</sup> que se realizaría en San Francisco, California, EEUU.

Gracias a esto, una vez de vuelta en Santiago de Chile, formaron la empresa Data Analysis for Decision Support (DADS), conformada por Luis Aburto, Antonio Diaz y el grupo Pasdos Ltda.

El primer trabajo realizado por la empresa fue el análisis de carros y canasta de productos de un supermercado. En Octubre del 2003, luego de 2 años de vida y éxito decidieron integrar el análisis RFM.<sup>16</sup>

Por la misma época, comenzaron conversaciones con el Holding Duel S.A. conformado por Rodrigo Briceño y Pedro Grau, socios de Penta McGready y Penta Research, con los cuales finalmente se asocian, cambiando el nombre de DADS a Penta Analytics y creando en PENTA una fuente de recursos para su ente controlador, Penta McGready.

Penta McGready nació a principio de los noventa de manos de Francisco Canplá, con el objetivo ofrecer asesoría Business to Business (B2B) y apoyo estratégico a las empresas.

En el año 1999 ante el crecimiento experimentado por la empresa Francisco Canplá buscó apoyo financiero. A este llamado respondió el Holding DUEL comprando el 50 % de la empresa. La llegada de Rodrigo Briceño como gerente General, revolucionó a la empresa ampliándola a asesorías en mercadotecnia.

Durante los años siguientes, la nueva empresa descubrió que muchas empresas basaban sus decisiones en lo que pensaba el cliente y no tanto en lo que pensaban los altos mandos. Ante este descubrimiento, crearon un pequeño apéndice que finalmente generó una nueva unidad de negocios llamada Penta Research cuyo objetivo era conocer de primera mano lo que pensaban los clientes para así, generar los inputs necesarios para mejorar la gestión de ente integrador Penta McGready.

---

<sup>15</sup> Conferencia internacional que muestra los Descubrimientos en Conocimiento y Datamining (Knowledge Discovery and Datamining). Más información en : <http://www.acm.org/sigs/sigkdd/kdd2001>

<sup>16</sup> RFM (recency, frequency, monetary) es una técnica de Marketing utilizada para determinar cualitativamente cuáles son los mejores clientes examinando qué tan reciente fue su última compra (recency -lealtad), con qué frecuencia compra (frequency), y cuánto gasta (monetary).

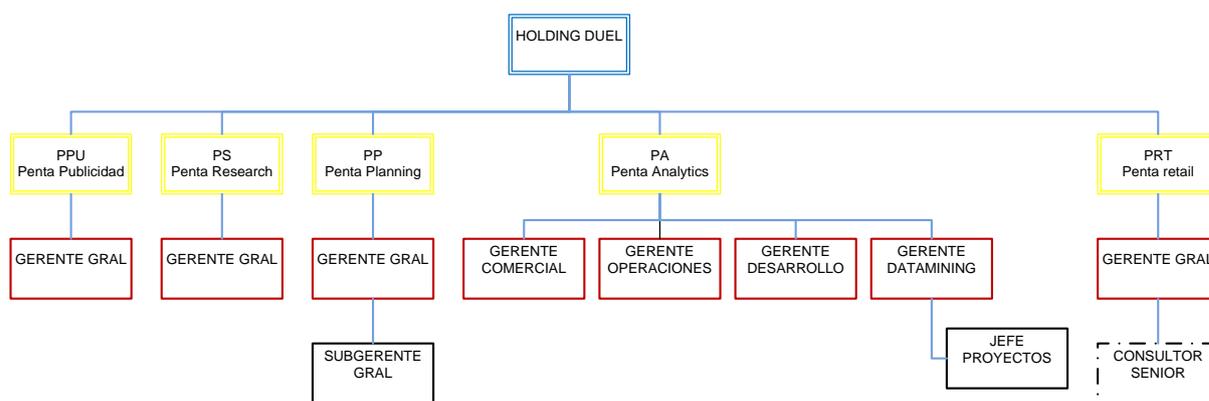
Casi en paralelo a la compra de Penta Analytics por parte del holding, el grupo PASDOS Ltda., junto con los nuevos socios, crea una empresa con las mismas características de Penta, pero focalizada en el retail, llamándola Penta Plus (conocida internamente como Penta Retail), generando así otro ente integrador.

Por otro lado, a principios de 2004 DMX (nueva empresa creada en EEUU por Usama Fayyad) subcontrata a Penta Analytics para que lo provea de soluciones en Datamining y Trade Marketing.

En el año 2005, Holding DUEL S.A. compra la participación de Francisco Canplá, quedándose con la participación total de Penta Research y Penta McGready.

A finales del año 2006, Holding Duel S.A. cambia de nombre a Penta McGready Marketing Group (PENTA). Esto con el objetivo de agrupar formalmente a las distintas empresas integradoras y así, ofrecer servicios, ayuda y apoyo integral a empresas de distintos rubros para la obtención de resultados comerciales concretos.

Figura N°9: Organigrama gerencial empresa



Fuente: Gerencia Comercial empresa fusionada.

A continuación se describen los 5 entes integradores del grupo Penta McGready Marketing Group.

- **Penta Publicidad:** encargada de ofrecer servicios de comunicación y publicidad, desarrollando e implementando estrategias comunicacionales.
- **Penta Research:** encargada de realizar investigaciones de mercado, estudios de marca y similares que entregan conocimiento del cliente e identifican oportunidades.
- **Penta Planing:** encargada de ofrecer servicios de mercadotecnia, realizando análisis, diagnósticos y diseños estratégicos para mercados industriales.
- **Penta Analytics:** encargada de servicios como análisis de canasta, clustering de clientes, pronósticos de venta y “datamining”, a través del análisis de la información que posee la empresa.

- **Penta Plus(Retail)**: empresa dedicada al Trade Marketing Analítico<sup>17</sup> (TMA), es decir operaciones comerciales y de *merchandising* puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor para mejorar el manejo del canal de distribución.

Es fácil observar que cada una de estas unidades de negocio puede requerir de otra, en especial en el caso de Penta Analytics y Penta Retail, unidades en las que se realizó la memoria.

Por estas razones, a mediados del 2007, Penta Retail y Penta Analytics se fusionan internamente, permaneciendo de cara al cliente como 2 empresa separadas, pero compartiendo recursos (humanos y físicos) y un único lineamiento para la toma de decisiones.

#### 4.1.2. Misión de la empresa

Entregar soluciones comerciales a nuestros clientes a través de herramientas de BI y “datamining”.

#### 4.1.3. Visión de la empresa

Ser reconocidos a nivel mundial como una empresa integral que ofrece soluciones comerciales con alta tecnología y herramientas de Business Intelligence (BI), Datamining y Trade Marketing Analítico

#### 4.1.4. Objetivos estratégicos

La empresa no contaba con objetivos claros o declarados formalmente.

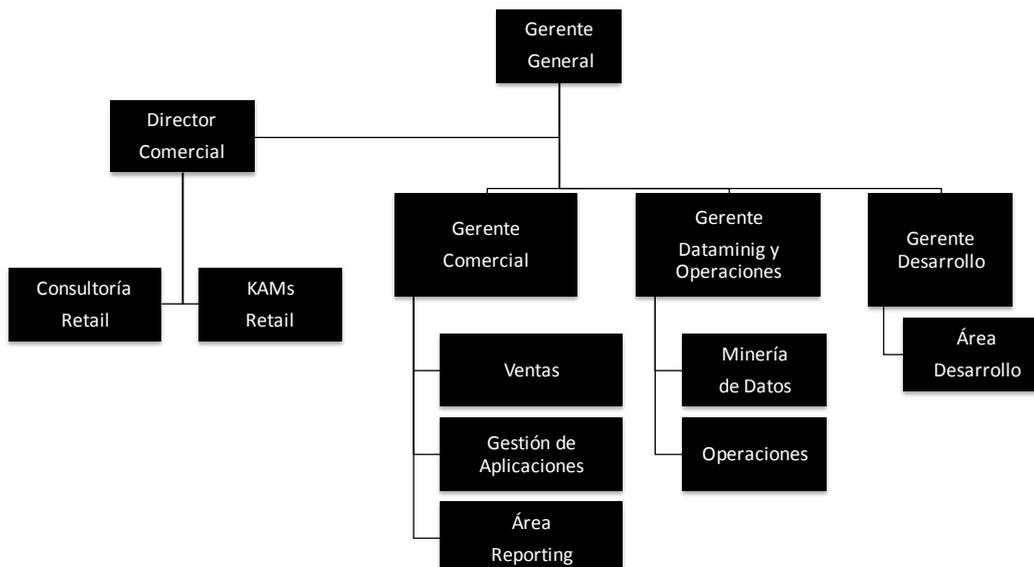
#### 4.1.5. Estructura organizacional

En la siguiente figura se presenta el organigrama gerencial de la empresa fusionada.

---

<sup>17</sup> TMA: Operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.

Figura N°10: Organigrama gerencial empresa



Fuente: Manual de Inducción Penta Retail – Penta Analytics.

A pesar de que la estructura del organigrama se ve jerarquizada, Penta Retail y Penta Analytics, se caracterizan por ser empresas funcionales, por lo que casi todos los cargos mostrados anteriormente están en un mismo nivel.

#### 4.1.6. Descripción de las Áreas de Negocio

Penta Retail y Penta Analytics cuentan con 5 áreas que les han permitido integrarse hacia atrás (para el manejo de datos de análisis) aumentando el valor agregado que ofrecen al cliente. A continuación, se describen las 5 áreas de la empresa.

##### 4.1.6.1. Área Comercial

Está conformada por 1 jefe de área, 2 ingenieros y 4 analistas. Esta área se preocupa por la gestión de ventas y la gestión de aplicaciones y procesos.

Entre las principales tareas de la gestión de venta se encuentran: el diseño del presupuesto, el desarrollo de actividades de Marketing, la generación de propuesta de servicios, la generación de reportes comerciales y el apoyo a proyectos de mercado.

Entre las principales tareas de gestión de aplicaciones y servicios se encuentran: la generación de indicadores para conseguir eficiencia y eficacia en la empresa, el control del presupuesto durante el año, la búsqueda de ventajas competitivas y la definición y optimización de procesos.

##### 4.1.6.2. Área de Desarrollo

Está conformada por 1 Jefe de proyectos, 4 desarrolladores y 1 administrador de sistemas.

Entre las principales tareas de esta área se encuentra la implementación de las aplicaciones WEB analíticas (nuevos productos), el desarrollo y soporte de sistemas tecnológicos propietarios de apoyo interno, la resolución de Bugs y errores graves de las aplicaciones Webs, la administración de cuentas, la generación de respaldos, administración y el monitoreo de los servidores y generación de estadísticas de uso de las aplicaciones Web, entre otras.

Claramente esta es una de las áreas que concentra la inversión de la empresa utilizando en promedio el 60% de dicho presupuesto cada año.

#### *4.1.6.3. Área de Operaciones*

Esta área está conformada por 1 Jefe de área y 3 ingenieros informáticos de operaciones.

Entre sus principales tareas se encuentra la actualización de aplicaciones analíticas por cliente y su testeo antes de la liberación al cliente, el análisis y chequeo de calidad de datos enviados por lo clientes para generar las soluciones y servicios, el soporte en línea de las aplicaciones Web, incluyendo la resolución de “bugs” y errores de dichas aplicaciones.

#### *4.1.6.4. Área de Datamining*

Esta área está conformada por 1 Jefe de área, el mismo jefe del área de Operaciones y 2 ingenieros en “datamining” y 2 a 4 memoristas.

Entre sus principales tareas se encuentra la consultoría en proyectos relativos a minería de datos, dashboards y data warehouse, el diseño de aplicaciones analíticas para la segmentación de clientes, la detección de fuga, los pronósticos de demanda, la recomendación de productos y el diseño de campañas de marketing directo, métodos de pricing y gestión de inventario.

#### *4.1.6.5. Área de Retail. (Penta Retail).*

Esta área está conformada por 1 Jefe de área, 1 consultor senior y 2 Key Account Managers (KAM).

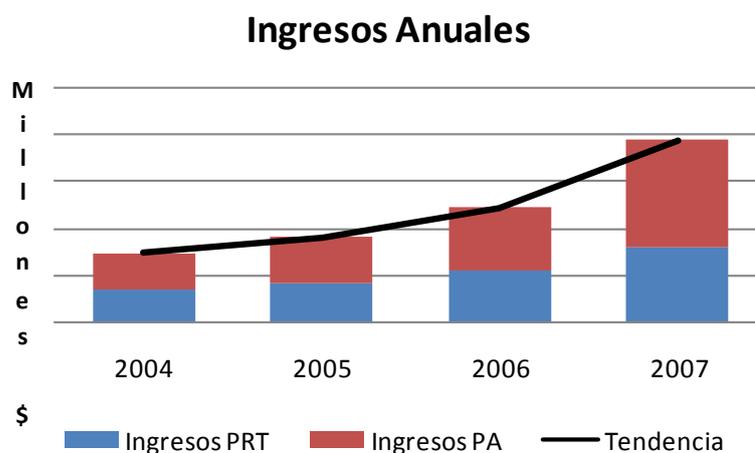
La principal función de esta área es mantener una relación a largo plazo con el cliente, escuchando sus necesidades, gestionando y priorizando los productos a ofrecer y sus tiempos de entrega, mostrando un alto expertise en las distintas áreas de la empresa y modelo de negocio. En forma paralela a ésta, realizan consultorías de TMA con soluciones innovadoras y conocimiento de punta.

#### 4.1.7. Ingresos

Dado que antes del año 2004 las empresas no pertenecían al Holding, los ingresos que se muestran corresponden a la suma lineal de éstos en cada empresa por separado. En los años 2005 y 2006 las empresas pertenecían al Holding, pero estaban separadas, por lo que se facturaban servicios entre ellas, Luego, para determinar los ingresos anuales se sumaron linealmente los ingresos de cada empresa por separado y se restaron los ingresos cruzados (facturas entre empresas).

A continuación se muestran los ingresos de la empresa de los últimos 4 años.

Figura N°11: Ingresos Anuales de la empresa



Fuente: Elaboración propia

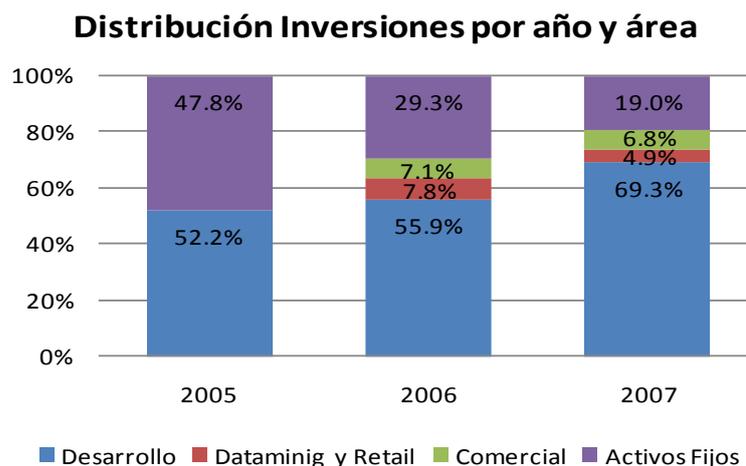
Se observa claramente una tendencia de crecimiento similar entre el 2004 y 2006 (24% y 32% respectivamente). En el 2007 gracias a la fusión y la mejora de gestión interna, los ingresos aumentan en un 58%.

#### 4.1.8. Inversión

Todos los años la empresa realiza diversas inversiones en las áreas de negocio con distintos fines. En el área de desarrollo la inversión se realiza en compra de nuevos servidores y upgrade de los existentes. En el área comercial la inversión se realiza en acciones para potenciar el marketing y ventas. En el área de Datamining con este capital se contrata a alumnos en prácticas para desarrollar nuevos modelos que se puedan aplicar a servicios de los clientes. Finalmente, un porcentaje se deja para la compra u mejoras de los activos fijo, como mejoras en la oficina, computadores de empleados y escritorios, entre otros.

La distribución de las inversiones de los últimos 3 años se muestra a continuación.

Figura N°12: Grafico de Inversión por año y área la empresa



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.9. Recursos humanos y empleados

La empresa basa su visión de futuro en la capacidad que poseen sus profesionales para visualizar las mejores oportunidades de crecimiento. Su posición de liderazgo se sustenta sobre bases sólidas de calidad.

El futuro se construye con la experiencia y satisfacciones diarias recibidas de los clientes que se sienten bien atendidos. Crece junto a sus clientes y para sus clientes, porque su futuro es parte del futuro de la empresa.

Un ejemplo claro de lo anterior es que los gerentes de la empresa imparten docencia en Universidad de Chile en temas de Retail, Business Intelligence y Economía y realizan trabajos de investigación en proyectos FONDEF y Centro de Retail.

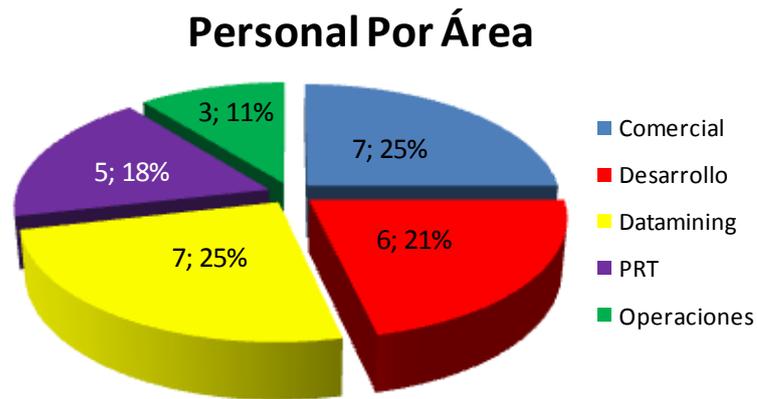
Lo anterior permite captar nuevos profesionales con alta especialización y conocer las tendencias mundiales en las áreas de valor de la empresa (Datamining y Trade Marketing Analítico).

Es por esto mismo, que el equipo de profesionales de la empresa está compuesto principalmente por Ingenieros Civiles Industriales e Ingenieros en Computación con postgrados especializados en datamining y data warehouse.

La dotación actual de la empresa es de 24<sup>18</sup> empleados contratados, (28 con honorarios y 4 memoristas). La distribución por áreas es la siguiente:

<sup>18</sup> Cantidad de personas en la empresa al 31 de diciembre del 2007

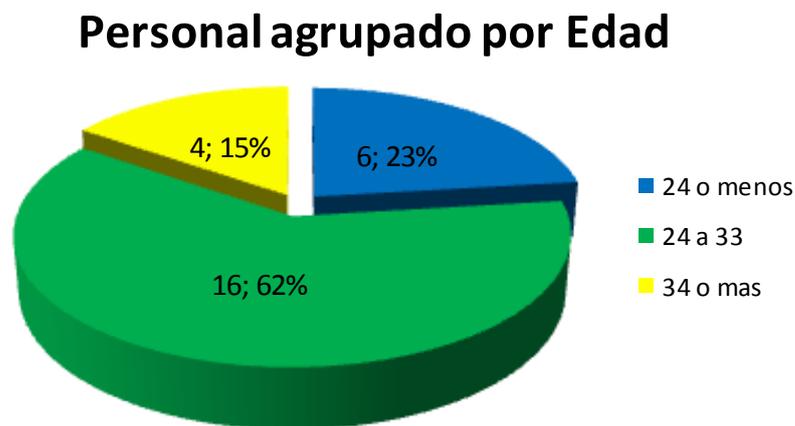
Figura N°13: Distribución del personal por área



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la distribución del personal por rangos de edad.

Figura N°14: Distribución del personal por edad



Fuente: Elaboración propia

Es fácil observar que la empresa tiene un personal bastante joven. A pesar de lo anterior, la mayoría cuenta con estudios especializados sobre el área a la que pertenecen y las actividades que realizan.

#### 4.1.10. Cultura de la empresa

La empresa ofrece a sus empleados un compromiso claro de cara a las expectativas de sus empleados, las cuales se describen a continuación:

- Exposición a distintas industrias y proyectos que vayan acorde a las ventajas profesionales de cada uno.
- Crear un espacio de crecimiento y desarrollo personal en cada área, permitiendo que todos ofrezcan nuevas soluciones, metodologías de trabajo o mejoras dentro de sus áreas o dentro de la empresa.

- Promover las buenas relaciones entre los pares, superiores y subordinados generando un ambiente seguro y de respeto.
- Entregar y/o desarrollar las herramientas tangibles (físicas) o intangibles (habilidades) y conocimientos necesarios que cada uno requiere para realizar las tareas que corresponden a su rol o cargo.
- Trabajar en equipos integrados por distintas áreas.

#### 4.1.11. Valores de la empresa

- **PROACTIVIDAD** para detectar y declarar mejoras en lo que hacemos.
- **AUTO EXIGENCIA** en cada una de las tareas que realizamos cumpliendo con los estándares de la empresa y los clientes.
- **COMPROMISO** con la empresa y cada uno de los que la integran.
- **PROFESIONALISMO** en cada una de las tareas que realizamos buscando siempre la excelencia.
- **AUTOGESTIÓN** para administrar y secuenciar las distintas tareas asignadas cumpliendo siempre con el compromiso realizado.
- **CRECIMIENTO PROFESIONAL** a través del aprendizaje que entregan los demás y de las experiencias de cada uno.

#### 4.1.12. Mecanismos de Coordinación

La empresa basa su coordinación en procesos claramente definidos y estipulados. Cada proceso tiene estándares para definir el cumplimiento o incumplimiento de los procesos y actividades.

Además, la empresa cuenta con un sistema web que permite solicitar requerimientos internos entre las áreas, ofreciendo transparencia en la gestión de las distintas áreas y, con ello, conocer las cargas de trabajo de cada área en forma inmediata. Cada requerimiento recibe el nombre de “ticket”.

Los procesos existentes son: la gestión de requerimientos, la generación de propuestas comerciales, el setup de aplicaciones (levantamiento de aplicaciones ya existentes para nuevos clientes), la gestión de incidentes o “bugs” de las aplicaciones web y la recepción de datos.

Cada uno de los procesos de la empresa, cuenta con indicadores que le permiten conocer su performance. La mayoría de estos indicadores corresponden a tiempos lo que refuerza que esta empresa alcanza su coordinación comportándose como una empresa con cultura burocrática maquinal.

A continuación se detallan los indicadores de desempeño por proceso, utilizados en Penta Retail:

Figura N°15: Procesos e indicadores de desempeño (KPI) de la empresa

Proceso	KPI	Indicador
Generación propuesta comercial	B1	Tiempo máx por propuesta
Generación propuesta comercial	B2	Número propuestas aprobadas
Gestión de bugs	C1	Tiempo evaluación BUG
Gestión de bugs	C2	Tiempo solución BUG
Gestión de bugs	C3	Tiempo solución BUG
Gestión de bugs	C5	Corecciones a tickets
Gestión de bugs	C4	Tiempo Certificación y testing
Set Up Aplicaciones	D1	Tiempo configuración APP
Set Up Aplicaciones	D2	Modificaciones cumplidas versus solicitadas
Gestión de Requerimientos	E1	Tiempos Evaluación requerimiento
Gestión de Requerimientos	E2	Tiempos Evaluación requerimiento
Gestión de Requerimientos	E3	Tiempos entrega Cotización
Gestión de Requerimientos	E4	Tiempo final de entrega versus tiempo comprometido
Gestión de Requerimientos	E5	Correcciones realizadas post entrega
Gestión de Requerimientos	E6	Levantamiento OK Ticket
Gestión de Requerimientos	E7	Tiempo Certificación y testing
Recepción de datos	F1	Tiempo Chequeo
Recepción de datos	F2	Cumplimiento de calendario de actualización

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. **Modelo de negocio de la empresa**

La empresa tiene como principal negocio el ofrecer servicios, ayuda y apoyo integral a compañías de distintos rubros que buscan mejorar su gestión, en especial la comercial y de marketing.

La propuesta de valor se basa en el conocimiento integral del negocio, análisis de su problemática y definición de soluciones. Puntualmente para los clientes de Penta Retail se busca mejorar la experiencia de compra del “shopper” o comprador para finalmente, aumentar su frecuencia de compra, su “ticket” promedio (monto por boleta) o la cantidad de categorías base por visita (que siempre compra).

Para el conocimiento del negocio la empresa se reúne al menos trimestralmente con sus clientes para escuchar sus problemáticas, conocer sus necesidades y evaluar los resultados obtenidos por los servicios ya ofrecidos.

Para el análisis de la problemática, la empresa solicita data al cliente sobre los clientes, productos, tiendas, precios, y todas aquellas variables que tengan relación con la necesidad a cubrir.

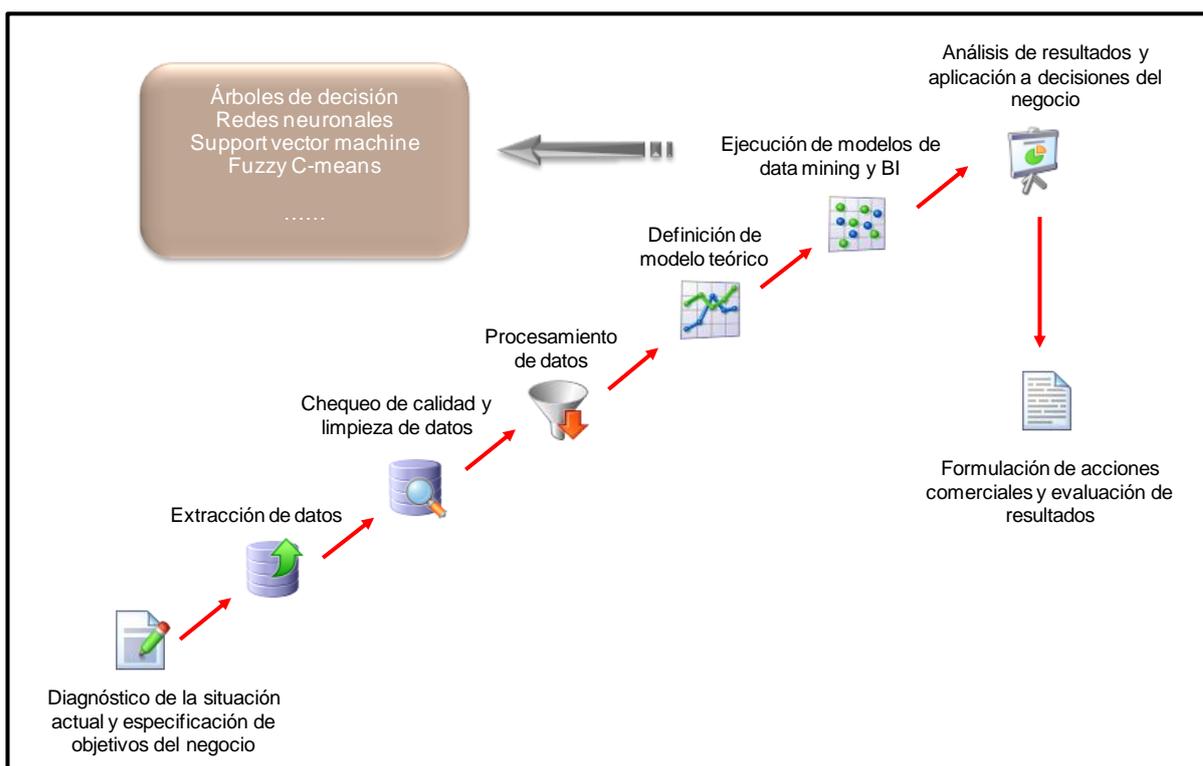
Esta data es recepcionada por la empresa, chequeada, limpiada, y finalmente procesada y almacenada en bases de datos estructuradas especialmente para su

almacenamiento, generando relaciones entre las distintas variables, a través de modelos de entidad relación.

Luego, se define el modelo o, en caso de no existir, se diseña, mediante el cual, se realizará el análisis. Los modelos a utilizar pueden ser el de TMA, Fuzzy C-Means, RFM, árboles de decisión o redes neuronales, entre otros. Para un mayor análisis de estos modelos, ver el Anexo N°6: “*Descripción de distintos Modelos de BI*”.

Finalmente, con la ejecución del modelo seleccionado se analizan los resultados y se aplican a las decisiones de negocio con apoyo del cliente.

Figura N°16: Modelo de Negocio de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Para algunas de las soluciones que busca el cliente la empresa cuenta con aplicaciones analíticas vía web que entregan servicios de “datamining” con visualización del negocio bajo diferentes dimensiones como por ejemplo: *Análisis de Transacciones, Lealtad y Valor de clientes, Asociación de productos, Alarmas de comportamiento de clientes, evaluación de resultados de campañas.*

Para el resto de las soluciones Penta genera productos y servicios específicos para el cliente tomando en cuenta sus objetivos y el análisis realizado, como por ejemplo:

- **Segmentación de clientes y tiendas** → Aumentar el conocimiento de cada uno de sus clientes, con el fin de focalizar los recursos y esfuerzos sobre aquellos de mayor valor para la empresa.

- **Pronóstico de demanda** → Mejorar la gestión de inventario, evitando los quiebres y/o excesos de stock.
- **Predicción de fuga** → Permite identificar los clientes con mayor probabilidad de fuga junto a aquellos con mayor rentabilidad para la empresa (modelos de Lifetime Value), para generar acciones de retención y marketing.
- **Cross/Up selling** → Entender las interacciones entre sus productos /servicios permite aumentar los ingresos, por ende, la rentabilidad de la empresa.
- **Pricing** → Determinar el conjunto de precios de los productos para así aumentar los ingresos o margen.

### **4.3. Medio externo.**

#### **4.3.1. La economía del país**

Aun cuando los economistas señalaban que las expectativas económicas del país serían menos positivas que años anteriores, se esperaba un crecimiento anual entre el 4 y 5%<sup>19</sup> y un poco menor para el próximo año, la inflación para el 2008 según los datos del gobierno debería ser de un 4%<sup>20</sup> pero detractores señalaban que podía sobrepasar el 4%. Lo anterior se podía traducir un escenario positivo si se lograba controlar la inflación en el país, ya que a mayores inflaciones mayores son los costos para la empresa de sus proveedores y hace aumentar los precios de los servicios que se entregan.

El precio del dólar puede ser un factor relevante para la empresa, ya que se traduce en una pérdida de dinero en contratos contraídos en dólares, si baja y en ganancias, si aumenta.

#### **4.3.2. Clientes**

La empresa presta principalmente servicios a empresas Bancarias, supermercados, proveedores de dichos supermercados, tiendas de retail, supermercados mayoristas y home depots, tanto en Chile como en Perú y EEUU.

---

<sup>19</sup> Fuente: Banco Central, IPOM mayo 2008.

<sup>20</sup> Fuente: Banco Central, IPOM mayo 2008.

Figura N°17: Distribución geográfica de los clientes



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3. Competidores

A nivel nacional, la empresa no cuenta con grandes competidores sólo una empresa recientemente llamada Cognus la cual cuenta con la alianza de un proveedor tecnológico de BI, llamado Pentaho.

La principal competencia nacional se estaba realizando entre los mismos clientes de la empresa, ya que están comenzando a desarrollar áreas internas de BI, las cuales están en pañales, pero que dependiendo de la inversión que realice cada empresa pueden llegar a desarrollarse con facilidad.

A nivel internacional la empresa cuenta con competidores con gran respaldo económico y reconocimiento como lo son SAS, SAP y SPSS. Hasta el momento ninguna de estas empresas está ofreciendo en Chile sus servicios relacionados al TMA y al BI. Pero dado que tienen sucursales en Chile en cualquier momento pueden comenzar a ofrecerlos.

Ahora bien, los años de experiencia de Penta y la calidad de sus profesionales disminuyen casi completamente las posibilidades de competidores directos a nivel nacional.

## 5. ANÁLISIS CRÍTICO

### 5.1. *Definición Estratégica*

#### 5.1.1. Misión de la empresa

La misión de la empresa tiene alrededor de tres años, y fue definida cuando Penta Analytics ingresó al holding Duel S.A. Luego de la fusión de Penta Analytics con Penta Retail, esta última adoptó la misión existente.

De lo teórico se sabe que la misión es una definición de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que hace, cuál es su mercado y cuál es su producto o servicio y sobre todo, en qué, dentro de lo mencionado anteriormente, es la mejor. Qué la hace única y exclusiva, diferente y deseable, qué necesidad de los clientes cubre que ninguna otra empresa es capaz de llenar. Qué le da sentido a su existencia.

Con respecto a lo señalado anteriormente y a la misión actual de la empresa se puede decir que en ella no está establecido formalmente lo que hace la empresa, es decir, sólo se sabe cuál es el rubro y no cuáles son los servicios que ésta ofrece, tampoco indica cuales son los medios para acercarse a su visión ya sea, cercanía al cliente, excelencia operacional o innovación en productos.

En resumidas cuentas la misión de la empresa no cumple cabalmente con los requerimientos básicos de una misión mirada desde un punto de vista teórico, lo cual puede ser perjudicial para la empresa en términos estratégicos, porque puede tener esfuerzos sin orientación para poder responder a las necesidades de los mercados relacionados.

Habla de soluciones comerciales, pero esto es un ámbito muy amplio. Además, no se especifica el cómo se entregan esas soluciones

Para poder fortalecer esta misión la empresa debe poner esfuerzos en definir claramente a qué se dedica, es decir, detallar un poco más los servicios que ofrece, no puntualmente pero sí especificar el término “soluciones comerciales”, además debe definir en qué se especializa, o sea, en qué es mejor o única con respecto a su competencia. Por otro lado ésta debe señalar en qué mercados está inserta la empresa. Cabe mencionar que la misión debe ser atemporal y única para la organización.

#### 5.1.2. Visión de la empresa

La visión de la empresa también fue definida cuando Penta Analytics ingresó al Holding Duel S.A. y fue adoptada por Penta Retail luego de la fusión.

De lo teórico, la visión debe ser una imagen del futuro que quiere conseguir la empresa en una frase y que focalice las acciones de la empresa hacia ese futuro.

Al revisar la visión de la empresa fusionada parece más una misión, ya que indica la zona geográfica y los métodos para alcanzar un foco estratégico desconocido. Además utiliza conceptos que no aparecen en la misión como Trade Marketing Analítico.

Para poder fortalecer esta misión la empresa debe poner esfuerzos en definir claramente a dónde quiere llegar en el mediano plazo, por lo que se deberá revisar la geografía mundial y tal vez focalizarlo a América.

### 5.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Penta Retail y Penta Analytics es bastante plana y dinámica. Es plana ya que los gerentes de cada área trabajan en cercanía al resto de la organización, ya sean mandos medios o analistas. Es dinámica, ya que se adapta rápidamente a las solicitudes de los clientes o a los cambios dentro del mercado, por ejemplo si se requiere, se han constituido equipo de trabajo que integran a personas de distintas áreas o incluso equipos con distintas personas del Holding. Ambos puntos permiten que Penta Retail y Penta Analytics se comporten como una empresa con estructura organizacional proyectizada o adhocrática.

### 5.1.4. Mecanismos de Coordinación Existentes

Las empresas logran su coordinación a través de 5 mecanismos: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de procesos, la normalización de habilidades o conocimiento y la normalización de resultados. Cada uno de estos mecanismos responde a una estructura organizacional establecida.

Tal y como se indicó en la situación actual, la empresa basa sus coordinaciones a través de 5 procesos los cuales son gestión de requerimientos, generación de propuestas comerciales, “setup” de aplicaciones (levantamiento de aplicaciones ya existentes para nuevos clientes), gestión de incidentes o “bugs” de las aplicaciones web y la recepción de datos.

Todas las mediciones de desempeño y coordinación apuntan a los tiempos de dichos procesos y a controlar que estos procesos cumplan con sus estándares<sup>21</sup>.

En resumen, a pesar de que Penta tiene una estructura adhocrática, sus indicadores de desempeño la ubican dentro de una organización con prácticas de burocracia maquinal. Es decir, la empresa se mide con indicadores que no responden a su estructura y que pueden llevar a equivocaciones o estrategias erradas.

Esto no significa que se deban eliminar los indicadores de desempeño de los procesos, pero sí que vayan acorde a la estrategia que elegirá la empresa.

---

<sup>21</sup> En la figura N°15, se muestran los indicadores actuales de las empresa fusionada.

### 5.1.5. Cultura y Valores

La cultura de trabajo y los valores de la empresa se inclinan hacia la adaptación mutua y por ende a una organización adhocrática, es decir una empresa que se adapta a las necesidades del cliente y que genera oportunidades de aprender observando a los demás.

Claramente, estas características se contraponen a los mecanismos de coordinación existentes.

Para satisfacer la necesidad de la empresa, tanto los mecanismos como la cultura y los valores deben estar alineados a la disciplina estratégica que defina la empresa.

### 5.1.6. Recursos Humanos

La alta especialización de los empleados y gerentes en Business Intelligence y Trade Marketing Analítico se puede asociar a empresas con estructuras de burocracia profesional o adhocracia. Dado que la mayoría del conocimiento que poseen los profesionales proviene de la preparación universitaria uno se podría inclinar hacia la burocracia profesional, pero el hecho de que los gerentes impartan docencia crea un ambiente de enseñanza constante en la empresa, lo cual, se complementa con la participación de los empleados en proyectos de distintos ámbitos de BI o TMA y en distintas industrias, permitiéndoles ampliar el ámbito o la profundidad de sus conocimientos.

Dado lo anterior, se considera que sin importar el foco que elija la empresa sus empleados deberán seguir contando con las características y modelos de aprendizaje actuales, es decir, contar con un conocimiento básico generado por entidades profesionales y, complementarla, con la experiencia vivida en la empresa.

Otro punto relevante a resolver es la alta rotación de los profesionales de rango medio, ya que cuando abandonan la empresa generar un gran impacto en el conocimiento de la empresa dado el nivel de especialización que han alcanzado. Luego, se deben generar incentivos para retener a estos profesionales en la empresa.

### 5.1.7. Fortalezas y debilidades

#### 5.1.7.1. Fortalezas

Las fortalezas que la empresa tiene con respecto a sus recursos humanos son significativas, puesto que le permiten ordenar y organizar los temas de capital humano desde una base sólida al estar ligada a la docencia. Con esto la empresa puede captar a profesionales de excelencia recién egresados o memoristas a bajo costo para desarrollar o implementar nuevos modelos de solución.

De esta misma ligazón a la docencia la empresa logra conocer las nuevas tendencias mundiales sobre Business Intelligence y Trade Marketing Analítico interactuando con docentes que son referentes en EEUU y Europa.

Otra fortaleza de la empresa es el hecho de administrar las bases de datos de los clientes y analizarlas para luego investigar y desarrollar soluciones a la medida de cada uno. En otras palabras, esta empresa está integrada verticalmente hacia atrás hasta el punto de obtención de las materias primas.

La posibilidad de desarrollar internamente vía aplicaciones analíticas los modelos de negocios que ofrece la empresa se considera otra fortaleza, ya que mantiene y conserva el conocimiento teórico dentro de la empresa sin necesidad de compartirlo con empresas externas.

Finalmente, el hecho de que los procesos estén definidos claramente y tengan estándares conocidos por todos, permiten manejar de manera eficiente los procesos que se realizan.

#### *5.1.7.2. Debilidades*

Las principales debilidades de la organización estaban asociadas tanto a temas estratégicos gatillados por la fusión de Penta Retail y Penta Analytics como a temas administrativos respecto al uso, manejo de los recursos físicos y retención de los recursos humanos.

Una de las principales desventajas de la empresa fue su fusión, ya que Penta Analytics y Penta Retail tenían focos estratégicos distintos y en algunos puntos contrarios entre sí. Esto provocaba conflictos entre las gerencias y pérdida de un foco claro y común que mostrar a los clientes, tanto internos como externos.

Otro factor relevante era la alta rotación del equipo de trabajo. Dado que la gran mayoría de los funcionarios eran memoristas o recién egresados, luego de 1 o 2 años, buscaban crecimiento laboral y mayores sueldos. Como la organización no contaba con recursos para ofrecer sueldos iguales o superiores al mercado los ingenieros migraban a otras empresas, llevándose el conocimiento adquirido.

Para procesar la información de los clientes cada vez era más necesario invertir en tecnologías de punta, al momento del análisis Penta tenía un 30% de su infraestructura obsoleta, lo que generaba problemas en la actualización de información en las aplicaciones web, (podía tomar entre 0,5 a 5 días por aplicativo), y el procesamiento para análisis puntuales de negocio.

Asociado al punto anterior, la empresa gestionaba en forma interna la mantención de los servidores de procesamiento, lo cual les hacía perder el foco de los servicios ofrecidos ya que debía utilizar recursos para actualizar sistemas, instalar o actualizar antivirus, instalar packaged de seguridad, regular la temperatura de la sala de servidores, entre otras.

## 5.2. Medio externo

### 5.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria, y que la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, aquí las utilidades se miden en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

A continuación, se presenta el diagrama de las cinco fuerzas de Porter para el caso conjunto de la industria en donde se desenvuelve la empresa, es decir, su principal negocio, mejorar la gestión comercial y de marketing, de distintas empresas.

Figura N°18: Las Cinco fuerzas de Porter para la empresa



#### Amenaza de nuevos competidores:

Es complejo que entre un nuevo participante a esta industria, ya que sus empleados requerirían de alto conocimiento en BI y TMA. Como se indicaba en el análisis de recursos humanos, una parte del conocimiento es entregado por entidades profesionales, pero la mayor parte de éste se basa en las distintas experiencias del profesional dados los proyectos en los que participa, es decir, en sus años de experiencia.

Respecto a la infraestructura, también se requiere de una alta inversión para ingresar a la industria, ya que se deben adquirir entre 1 a 2 servidores exclusivos por cliente para procesar su información. Esta característica impide la generación de economías de escala.

Dado esto, la amenaza de nuevos competidores es MEDIA a BAJA.

### Poder de los clientes:

Los clientes de Penta muestran un alto nivel de satisfacción en los servicios que le son prestados, por lo que se considera poco probable que dejen Penta para encontrar otra empresa para satisfacer sus necesidades.

Sin importar lo anterior, en los últimos meses los clientes han solicitado contratos de exclusividad con Penta, impidiendo que Penta, durante el periodo de vigencia del contrato trabaje con competidores directos del cliente que solicita la exclusividad. Ahora bien, dado que los contratos con los clientes que solicitan exclusividad son de corto plazo (anuales o bianuales), se mitiga en gran parte el poder de negociación de los clientes.

Lo que si se considera riesgoso es que algunas empresas, incluyendo a clientes actuales de Penta (4 de sus clientes 17 clientes), están formando al interior de sus entidades áreas de Business Intelligence y Trade Marketing Analítico, lo cual, en el largo plazo, puede significar que las empresas satisfagan sus necesidades en forma interna y no requiere la contratación de empresas externas para satisfacerlas.

Dado todo lo anterior, se considera que el poder de los clientes es MEDIA.

### Rivalidad de los competidores:

Las barreras de salida de la industria con medias, ya que la inversión tecnológica de la empresa no es completamente recuperable. Los servidores se podrían vender a la competencia o a otras empresas, pero a un valor mucho más bajo que el de la compra original. Incluso en algunos casos se podrían considerar como chatarra.

Por otro lado la cantidad actual de competidores de esta industria a nivel nacional es bastante baja. Existe sólo una empresa que ofrecen servicios similares a los de Penta, llamada Cognus. Existen empresas internacionales que podrían existir en el mercado nacional, como IBM, SAS y SAP, pero aún no ingresan a la industria en la que se desempeña Penta es decir, la de servicios de BI y TMA.

Finalmente, aunque la penetración del mercado en las empresa de Retail es alta (cerca de un 80%), pero en otras empresas, como las bancarias, de telecomunicaciones o los Home Depots aún es baja (menor al 30%) o, incluso bajísima (menor al 15%). En consecuencia, el mercado aún no está saturado

Dado lo anterior, la rivalidad de los competidores a MEDIA- BAJA.

### Proveedores

Penta realiza todas las actividades de su cadena de valor en forma interna. Dado lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es BAJISIMA ya que no existen.

### Productos sustitutos

Cada vez que un cliente ingresa a Penta, debe realizar desarrollos para enviar archivos con la información de sus clientes, compras y productos con una estructura

específica para que pueda ser procesado por los sistemas de Penta, por lo que si quisieran migrar a la competencia deberían realizar nuevamente esta inversión para adaptarse a los formatos en que funcionan los sistemas de la nueva empresa.

Se podrían considerar como sustitutos los paquetes de software de empresas como IBM, Pentaho o Quickview, o incluso que los clientes desarrollen sus propios sistemas apalancados por la formación de áreas internas de BI y TMA, pero estos software están más focalizados a análisis estratégico de variables como precio, costos y existencias, es decir sólo entregan información, pero, en el caso del un software comprado, no realizan un análisis de dicha información y, en el caso de áreas de BI o TMA interna, aún no cuentan con el “expertise” para realizar dicho análisis y, con ello, proponer acciones concretas que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.

Dado lo anterior, se considera que la amenaza de productos sustitutos es BAJA

En resumen y de lo analizado y observado respecto de las cinco fuerzas de Porter, se puede desprender que las expectativas de rentabilidad de largo plazo de la empresa son ALTAS, por lo que definir un foco estratégico claro le permitirá focalizar sus esfuerzos y mantener estas expectativas ante un cambio adverso en las fuerzas existentes en la industria.

## 5.2.2. Oportunidades y amenazas

### 5.2.2.1. Oportunidades

- Apertura a otros países.

El desarrollo de herramientas de BI para la toma de decisiones comerciales de cara a los clientes es bastante reciente en Latinoamérica. Chile y Brasil son los países con mayor desarrollo en este tema. El hecho de que Penta ya tenga clientes en Perú y que algunos de sus clientes, como Cencosud, Unilever o D&S tengan sucursales en otros países de Latinoamérica como Colombia, Bolivia y México, les permitirían ingresar con el apoyo de dichas empresas a nuevos mercados en forma sencilla.

- Apertura a otros mercados (Telcos, Bancos, etc).

Actualmente, más de 80% de los clientes de Penta Retail y Penta Analytics están relacionados al Retail.

En Chile, existen 3 mercados que por sus características requieren ir un paso más adelante en la innovación y creación de nuevos negocios. Estos mercados son el Retail, las empresas de telecomunicaciones y la Banca. Para cada uno de estos mercados las herramientas de BI ofrecen soluciones de alto valor, como lo es la detección de fraude, la retención de clientes bancarios, la detección del uso no autorizado de servicios (fugas eléctricas o “colgados”) y la elaboración de packs acorde a las necesidades de los clientes en las empresas de telecomunicaciones. Dado esto, existe una gran oportunidad para que Penta amplíe sus soluciones a lo menos a estos 2 mercados.

- “Joint Venture” con empresas internacionales

A nivel mundial existen varias empresas con alto “expertise” en los temas de BI y TMA enfocado al Retail y a otros rubros, especialmente en Europa y Estados Unidos. Dado esto, dentro de las oportunidades a analizar por la empresa fusionada estaría complementar el conocimiento de estas empresas de BI y TMA con el conocimiento del mercado chileno y sus características mediante “joint ventures”.

#### 5.2.2.2. Amenazas

- Clientes exigen exclusividad en servicios prestados.

Ante la confidencialidad de información que se maneja de cada uno de compradores de los clientes de Penta, algunas empresas han solicitado exclusividad durante el período de vigencia del contrato. Esta exclusividad hace referencia a que Penta no pueda ofrecer al mismo tiempo el mismo servicio a 2 empresas que compiten en el mismo mercado. Dado que el mercado chileno es reducido respecto a la variedad de competidores, es decir, es un mercado bastante concentrado, esta restricción se puede volver una amenaza y, a la vez, un elemento crítico en la apertura a nuevos mercados y países.

- Clientes abren áreas básicas internas de BI y TMA.

Dado el gran valor agregado que entregan las herramientas de BI, algunas empresas de Retail y bancarias han optado por formar al interior de su empresa áreas de BI y TMA. Aunque en la actualidad estas áreas son pequeñas y con un bajo conocimiento en el análisis de información de BI, en el largo plazo pueden representar una amenaza tangible para Penta.

- Migración de profesionales de Penta

Dada la alta rotación de los recursos humanos de Penta y la apertura de área de TMA y BI en empresas bancarias y de Retail, existe el riesgo de que estas nuevas áreas capturen a profesionales formados en Penta y con ello, obtengan el “expertise” necesario para no requerir más de los servicios de Penta.

- Aparición de Nuevas empresas Internacionales.

El crecimiento sostenido que ha tenido el estudio de tendencias y la toma de acciones comerciales y estratégicas a través del uso de herramientas de BI ha permitido que empresas como SPSS, IBM, Pentaho y Apple amplíen su oferta de servicio no sólo a ofrecer software de apoyo para el análisis BI, sino también asesorías y apoyo humano para utilizar correctamente estos softwares.

Se debe considerar eso sí, que estas empresas tienen una falencia que es el desconocimiento del mercado al que se están introduciendo y el nulo conocimiento del comportamiento de los consumidores finales, lo cual debe ser entregado íntegramente por la empresa que desee el asesoramiento.

### 5.3. *Diagnóstico final de la empresa*

A continuación se resumen los principales hallazgos obtenidos luego del análisis.

- Al revisar el medio externo se puede observar que la empresa, actualmente está bien posicionada y con bajos niveles de riesgo para mantenerse en el tiempo y grandes oportunidades de crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional.
- La globalización y el aumento de intereses por el BI hacen que a mediano y largo plazo se visualicen posibles amenazas que pueden afectar bastante el desempeño de Penta a menos que desde hoy se consideren estrategias que permitan mitigar dichas amenazas.
- Por otro lado, al interior de la empresa se observa que el control de gestión existente, contienen elementos pertenecientes a una estructura **burocrática maquinal**, ésto ya que la mayoría de los indicadores de desempeño apuntan a la medición de los procesos que se realizan por área.
- La alta especialización de los empleados al momento de ingresar a la empresa se mueven como elementos característicos de las estructuras **burocráticas profesionales**.
- Al revisar la cultura y valores, se pueden observar elementos de una empresa que posee más bien una estructura **Adhocrática**.

En resumen, la empresa dentro de sus distintos elementos estratégicos, muestra comportamientos que se adecúan a empresas con distintas estructuras y que incluso en algunos casos se contraponen entre sí. Ante esto, cobra alta relevancia definir una disciplina estratégica que permita alinear los distintos ámbitos corporativos de la empresa.

## 6. PROPUESTA DE DISCIPLINA ESTRATEGICA, DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

### 6.1. *Disciplina Estratégica.*

#### 6.1.1. Justificación de la Disciplina Implementada.

La empresa debe definir entre los 3 focos estratégicos existentes: cercanía al cliente, excelencia operacional o innovación en productos.

Los costos de la empresa son principalmente fijos y focalizados en contratación de profesionales especializados y tecnología. Además, no es posible la generalización masiva, ya que cada cliente busca algo específico. Ambos puntos impiden que Penta se especialice como una empresa con excelencia operacional.

Por otro lado, el área de desarrollo de aplicaciones está poco desarrollada y cuenta con un equipo dedicado principalmente a actividades operativas, por lo que las soluciones innovadoras se realizan sólo ante las necesidades de los clientes. Estos puntos impiden que la empresa se enfoque a la innovación ya que requeriría de recursos con los cuales no cuenta y que tienen un alto costo.

Es relevante destacar, eso sí, que Penta contrata memoristas de BI y TMA para investigar nuevas tendencias y necesidades de los clientes y sus mercados, lo cual le permite conocer las nuevas tendencias y ofrecer soluciones puntuales a cada uno de sus clientes.

Dado esto, claramente, la **disciplina** que ofrece una mejor opción de éxito para la empresa es la **diferenciación por servicio apuntando a una cercanía al cliente** y una **estructura Adhocrática** es la más congruente para potenciar dicho foco seleccionado ya que le da el dinamismo apropiado a la empresa para responder rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes mediante una organización flexible de equipos no jerárquicos y con mucha autonomía para cada proyecto.

## **6.2. Alineamiento estratégico.**

Como se indicó en el análisis crítico la cultura y valores de la empresa, pertenecen a una estructura **Adhocrática**, pero sus objetivos organizacionales, misión, visión y mecanismos de control se adecúan a empresas con una estructura distinta a la mencionada.

Dado esto se deben redefinir estas variables estratégicas para alinearlas al foco estratégico seleccionado y a la estructura organizacional que lo soportará.

### **6.2.1. Misión Propuesta**

Luego de analizar interna y externamente a la empresa y considerando su disciplina, cultura y valores, se redefine la misión de la empresa como sigue:

*“Mejorar la rentabilidad de los negocios de nuestros clientes adaptándonos a sus necesidades y asesorándolos en el diseño e implementación de acciones concretas a través del uso de herramientas propietarias de Business Intelligence y Datamining.”*

Esta misión logra expresar claramente qué ofrece y cómo logra ofrecer dichos servicios, lo cual permite a sus clientes obtener una perspectiva clara y concisa de las ventajas competitivas de la organización.

## 6.2.2. Visión Propuesta

Luego de 3 reuniones de directorio, se logró determinar una visión única de negocio que fuese aplicable tanto a Penta Retail como a Penta Analytics y que hacía referencia al fin último de la organización. La visión quedo como se indica a continuación:

*“Transformar la información de las empresas en rentabilidad”.*

Es decir, ser capaces de demostrar en forma palpable que la información de la empresa genera valor y permite incrementar las ganancias de los clientes sin necesidad de gastar más sino colocando los recursos donde más frutos obtengan. Para determinar esos puntos se utilizó la información que día a día gestiona y administra la organización respecto al comportamiento de sus clientes.

## 6.2.3. Objetivos Estratégicos

Considerando la misión y visión generadas se definieron los objetivos estratégicos de la organización, siendo estos:

- Contar con un equipo joven multidisciplinario y **altamente profesionalizado**.
- Ofrecer servicios de gran valor agregado para los clientes.
- Generar y mantener una relación de largo plazo con el cliente.

Cada objetivo es transversal a esta organización, por lo que fue consensuado con cada uno de los gerentes de ésta.

Teniendo como base estos objetivos, se definen metas y tareas asociadas a cada uno de ellos, y, con ello, se generan las estrategias que la empresa implementará para el real cumplimiento de los mismos.

## 6.3. **Mapa Estratégico**

### 6.3.1. Detalle del Mapa Estratégico

Tal y como se indica en el Marco teórico, el mapa estratégico está compuesto por cuatro perspectivas. A continuación se detallarán los objetivos estratégicos para cada una de estas perspectivas y su o sus respectivas metas e indicadores para los próximos 3 años.

#### 6.3.1.1. *Perspectiva Financiera*

Las estrategias de la perspectiva financiera son las que ayudan en forma más directa a aumentar los ingresos, ya sea, por un lado a través de la cantidad de clientes o el precio de los servicios o, por el otro, utilizando los recursos en forma eficiente de manera de contar con una empresa sustentable en el tiempo.

### **Explotar nuevos rubros en Chile como proveedores para instituciones financieras y TELCOs con las herramientas actuales.**

Este objetivo nace de las amenazas y oportunidades descubiertas con el análisis de Porter. Tanto la concentración de Penta hacia empresas del mundo retail (el 80% pertenece a ese rubro) como la tendencia de dichos clientes a exigir exclusividad hacen de este objetivo un factor relevante para aumentar los ingresos potenciales de Penta.

Meta al 2010: Incrementar a un 35% la participación de empresas que no pertenecen al Retail.

Indicador: *Facturación clientes rubros no Retail / Facturación clientes Totales de la empresa en 6 meses.*

### **Aumentar la cobertura de servicios ofrecidos a nuestros clientes actuales.**

Este objetivo también se alinea con la necesidad de crecimiento de la empresa y busca que los clientes no contraten sólo uno de los productos de Penta, sino que contraten el servicio integral con el máximo número de productos entre sí. Esto por un lado permite generar clientes más cautivos y cercanos a Penta y aumentar el conocimiento sobre el comportamiento del negocio a los equipos de trabajo.

Meta al 2010: Incrementar de 2 a 4 los productos que contraten los clientes fijos.

Indicador: *Número de productos o servicios contratados por cliente fijo.*

### **Explotar nuevos mercados en Latinoamérica en los rubros de grandes Retailers y Banca**

Nuevamente del resultado del análisis de Porter y del medio externo se visualiza claramente la necesidad de Penta por expandirse a otros países. Esto se justifica, ya que el mercado chileno es pequeño y que Penta puede aprovechar un apalancamiento de sus clientes actuales para ofrecer sus servicios en países donde estos clientes abran nuevas sucursales.

Meta al 2010: Ingresar a 3 nuevos países con al menos 2 clientes en cada país.

Indicadores: *Cantidad de países a los cuales Penta les entrega servicio.  
Cantidad de clientes por país.*

### **Mejorar el uso de los recursos humanos y físicos de la empresa.**

Del análisis interno se desprende la necesidad de eliminar de las actividades operativas o administrativas de Penta aquellas que no generan valor o que requieren un tipo de especialización que no está relacionado con el "Core" de la empresa. Esto

permitirá generar una mayor sustentabilidad en el tiempo y focalizar los recursos a tareas que realmente generen valor a la empresa.

Meta al 2010: Eliminar o externalizar todas las tareas que no agregan valor a la empresa.

Indicador: *Número de tareas existentes que no generan valor a la empresa.*

#### 6.3.1.2. *Perspectiva del Cliente*

En esta perspectiva se visualizan las estrategias de cara a los clientes que permitirán alcanzar los objetivos financieros.

#### **Atender las necesidades de los rubros de interés tanto en el mercado nacional como Latino Americano**

Esta estrategia busca incrementar el volumen de clientes fijos respecto de los clientes que contratan servicios puntuales mediante la determinación de las necesidades reales de cada rubro y cada cliente, ya sea, en Chile o en Latinoamérica. Claramente, esta no es una estrategia aislada y será el resultado de ofrecer más y mejores productos, además, de ofrecer un servicio de excelencia, por lo que todos estos puntos también serán estrategias que abordará la empresa.

Meta al 2010: Incrementar al doble la cantidad de clientes fijos (de 5 a 10).

Indicador: *Número de clientes fijos en cada país en que Penta ofrece servicios.*

#### **Brindar una atención de excelencia a nuestros clientes**

Ante la amenaza de aparición de nuevos competidores, Penta debe procurar ofrecer a sus clientes una atención y servicio que satisfagan las necesidades de sus clientes, alcanzando altos porcentajes de satisfacción en su servicio y, evitando con ello, que los clientes busquen servicios de mejor calidad en la competencia.

Meta al 2010: Lograr una satisfacción del 85% en nuestros clientes.

Indicador: *Porcentaje de satisfacción de la encuesta de calidad.*

#### **Ofrecer nuevos servicios acorde a las necesidades de nuestros clientes y las tendencias.**

Tanto para responder al dinamismo del mercado mundial como para ingresar a nuevos rubros y mercados latinoamericanos, Penta debe aumentar la gama de servicios que utilizan herramientas BI, incluyendo por ejemplo segmentación de tiendas, prevención de fraude, retención de clientes, entre otros, y siempre atendiendo a las necesidades de sus clientes.

Meta al 2010: Desarrollar al menos 4 productos nuevos.

Indicador: *Número de nuevos productos desarrollados por año.*

### **Entregar servicios focalizados a los requerimientos y necesidades del cliente**

Este objetivo busca velar porque los servicios que se ofrezcan a cada cliente estén focalizados a sus necesidades, de manera de evitar desarrollar productos que no tengan valor para los clientes y con ello evitar el uso de recursos en productos que no se venderán o no resolverán las expectativas de los clientes. Esta estrategia en resumen apunta a ofrecer sólo servicios que generen valor a un costo aceptable y recuperable en el corto o mediano plazo.

Meta al 2010: Cada servicio o producto desarrollado debe contar con al menos 4 clientes que lo utilicen.

Indicador: *Número de clientes (fijos o puntuales) por producto o servicio que ofrece Penta por año.*

#### *6.3.1.3. Perspectiva de Procesos Internos*

Para lograr las estrategias indicadas en la perspectiva del cliente, se deben alinear los procesos internos de la empresa de manera que sea un soporte y un apoyo hacia el incremento de valor de la empresa. Es por ello, que todas las estrategias de esta perspectiva deben apuntar a lograr una mayor cercanía al cliente y una mayor satisfacción en el servicio que se ofrece.

### **Realizar estudios de análisis de la demanda**

Tanto para ingresar a nuevos rubros como a nuevos países la empresa debe ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de estos nuevos mercados. Penta debe preocuparse de conocer las características políticas, psicodemográficas, sociales, tecnológicas, económicas y legislativas de los nuevos mercados

Meta al 2010: Realizar a lo menos 2 estudios de mercado en cada país al cual se quiera ingresar y 1 para el caso de nuevos rubros.

Indicador: *Número de estudios de mercado realizados por mercado y rubro potencial.*

### **Ofrecer una atención personalizada con una contraparte de dedicación permanente**

Como se indicaba antes, el foco estratégico de la empresa será la cercanía al cliente y dado esto Penta debe afianzar la relación con sus clientes. Para ello es de altísima relevancia que cada cliente sienta que tiene una contraparte que está

disponible para atender sus necesidades y consultas. Actualmente el hecho que cada KAM (Key Account Manager) tenga 4 clientes fijos impide que esto se cumpla, luego es necesario reducir la cantidad de clientes por KAM.

Meta 2010: que cada KAM tenga a lo más 2 clientes fijos.

Indicador: *Número de clientes fijos por KAM*

### **Fomentar el desarrollo de nuevos servicios utilizando herramientas propietarias de datamining**

Penta cuenta con 4 servicios estándar desarrollados en forma propietaria y que se ofrecen continuamente ya que cuentan con la estabilidad necesaria como para ofrecerse en forma masiva, sin importar el cliente que desee ocuparlo. Otra ventaja es que estos productos son visualizables vía web. Este objetivo busca incrementar la cantidad de productos con estas características de manera de ampliar la oferta de productos vía .ASP y, además, llevar demos reales a reuniones con clientes potenciales.

Meta al 2010: aumentar en un 40% los productos que se ofrecen vía Web (de 5 a 7).

Indicador: *Número de productos ofrecidos y soportados vía Web.*

### **Definir las tareas que no agreguen valor al cliente**

Previo a eliminar o externalizar las actividades que no generan valor en la empresa se requiere revisar en detalle todos los procesos y actividades y validar su real aporte al valor de la empresa ya se, desde el punto de vista económico o desde el punto de vista de atención al cliente (foco escogido por la empresa).

Meta al 2010: Revisar todos los procesos y actividades de la empresa identificando si generan o no valor

Indicador: *Cantidad de procesos revisados / Total de procesos de la empresa.*

### **Contar con procesos de trabajo flexibles y sensibles a las necesidades y requerimientos del cliente**

Esta estrategia busca alinear al resto de la organización a la orientación del cliente. Claramente una empresa cuya primera línea de contacto con el cliente es capaz de conocer sus necesidades y darle una atención de excelencia no basta si los procesos que la soportan no trabajan para el cliente sino que para los procesos u orientados a los costos. Para lograr esto, se deben revisar los procesos y modificar sus indicadores de manera que les permita alinearse con el foco estratégico.

Meta al 2010: Revisar todos los indicadores y en caso que corresponda enfocarlo al cliente y no a los procesos o costos.

Indicador: *Cantidad de indicadores revisados / Total de indicadores de la empresa.*

#### 6.3.1.4. *Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento*

La base de procesos internos coherentes está en el conocimiento y la forma de aprender que tiene una empresa, si la cultura, o conocimientos, incentivos y habilidades de una organización o su personal tienen un foco distinto al que posee estratégicamente la organización, será imposible sostener el foco seleccionado.

#### **Crear herramientas de análisis de mercado.**

Más que crear una herramienta de análisis de mercado, esta estrategia busca que Penta defina las variables relevantes que le permita seleccionar de forma correcta el rubro, mercado o país al cual se ingresará con mayores probabilidades de éxito.

Meta al 2010: Tener definidos y consensuados los factores críticos de éxito para determinar si se debe o no ingresar a un determinado rubro o mercado.

Indicador: *¿ Rubro o mercado potencial tiene definido sus factores de éxito?*

#### **Potenciar equipos con orientación empresarial y altas habilidades para atender al cliente en los puntos de contacto**

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es contar con equipo joven multidisciplinario y altamente profesionalizado. Esta necesidad debe aplicarse principalmente a la primera línea de atención al cliente, por lo que se requiere que los KAMs se especialicen en los mercados en los cuales se mueven sus clientes, en las herramientas y tecnologías que ofrece la empresa y en habilidades que les permitan captar e interpretar mejor las necesidades de los clientes.

Meta al 2010: Todos los KAM con diplomado en gestión de retail y habilidades directivas.

Indicador: *Cantidad de cursos de postgrado realizados por KAM.*

#### **Generar una cultura orientada al cliente en todas las áreas de la empresa**

Para lograr una organización realmente enfocada a la cercanía del cliente no basta con tener procesos flexibles y un servicio de excelencia. Toda la empresa debe internalizar como parte de su cultura la atención al servicio. Este es un proceso que no se da de un día para otro, pero que debe contar con una meta clara en el largo plazo.

Meta al 2010: Realizar al menos 2 “coaching” para todos empleado de Penta con empresas especializadas en cambio organizacional.

Indicador: *Cantidad de “coachings” realizados a la empresa en un año.*

### **Generar una política de incentivos basada, parcialmente, en la evaluación de los servicios por parte de los clientes para toda la empresa**

Esta estrategia busca disminuir la rotación del personal, mediante la entrega de incentivos de frecuencia bianual, pero sin perder el foco de la cercanía al cliente y la cultura de trabajo en equipo. Luego, si los resultados de la encuesta de satisfacción que se realiza a los clientes cumplen con la satisfacción esperada se entregará el incentivo.

Meta 2010: Toda la empresa acogida al modelo de incentivos bianuales.

Indicador: *Número de empleados acogidos a incentivos / Total de empleados.*

### **Incentivar el buen uso de las herramientas de administración del conocimiento.**

Finalmente, esta estrategia busca asegurar que las distintas experiencias de los equipo de trabajo para clientes que contrata servicios puntuales quede disponible para toda la organización como conocimiento y mediante ello si algún otro equipo debe ofrecer un producto similar a otra empresa pueda sacar de la base la metodología, las principales lecciones aprendidas, los factores de éxito o fracaso, las características de la industria y otros.

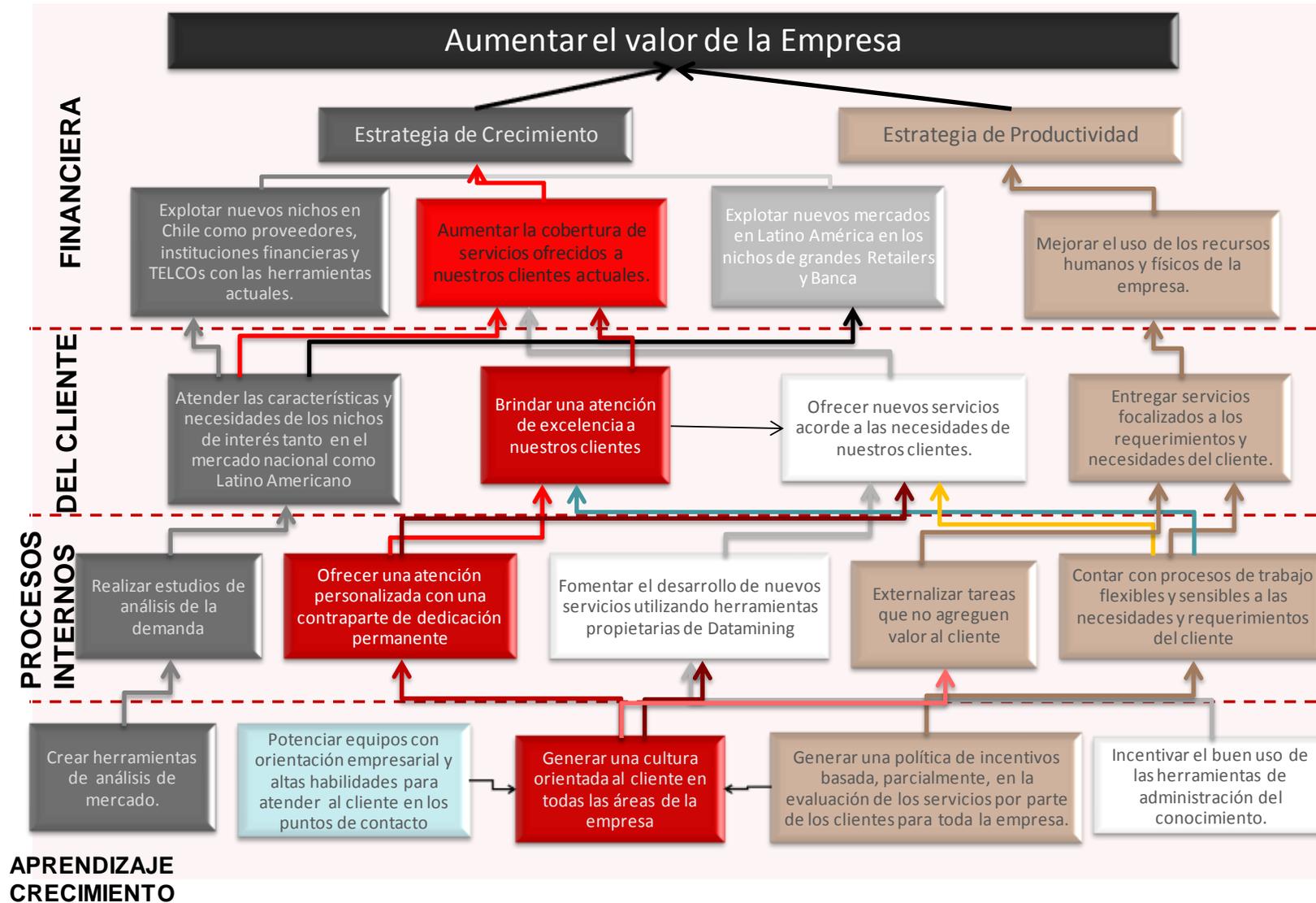
Meta al 2010: Todos los proyectos realizados desde el 2005 en adelante deben estar en la base de conocimiento.

Indicador: *Número de proyectos incluidos en gestión del conocimiento / Total de proyectos realizados desde el 2005.*

#### 6.3.2. Interrelación de las Estrategias

Al tratarse de un mapa estratégico, cada una de las estrategias antes mencionadas se relacionan entre sí, ya sea siendo predecesora o sucesora de otra estrategia y alimentando desde la perspectiva del aprendizaje y conocimiento a las estrategias de la perspectiva de proceso interno, las cuales a su vez alimentan a las estrategias desde la perspectiva del cliente y finalmente a la perspectiva financiera logrando como resultado aumentar el valor de la empresa. El detalle de estas interrelaciones se observa en la figura siguiente.

Figura N°19: Interrelación de estrategias en el mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES

Para satisfacer los desafíos planteados a este memorista, se definió un foco estratégico único para la empresa fusionada y se alinearon sus variables estratégicas hacia el foco definido.

En forma paralela, se definieron las estrategias de la empresa a realizarse entre los años 2008 y 2010 obteniéndose los resultados que se indican a continuación.

### 7.1. *Resultados Obtenidos*

Luego de la fusión de Penta Retail y Penta Analytics, las distintas áreas propusieron nuevas estrategias para elevar el valor de la empresa. El área de Datamining deseaba desarrollar nuevos productos, el área operativa, automatizar una serie de procesos para reducir costos y el área comercial, mejorar la relación con el cliente.

La falta de una estrategia clara en la empresa se volvió relevante ya que no existían criterios para definir cuál o cuáles, de las propuestas planteadas por las distintas áreas, generarían más valor considerado. Es más, algunas de las estrategias planteadas incluso se contraponían.

La empresa contaba con procesos que se contradecían entre sí y, además, existían servicios que se ofrecían en forma deficiente, restando valor al resultado final, al cliente y al valor a la empresa.

Además, a pesar de que en el 2007 la empresa estaba bien económicamente, a mediano y largo plazo se observaban amenazas claras para mantener o incrementar su participación en el mercado.

Por otro lado, la empresa fusionada deseaba crecer ofreciendo el servicio a otros países, dejando la producción en Chile y teniendo en las filiales, un jefe de proyecto con conocimiento del mercado.

Para lograr lo anterior, se debía contar con una cultura enfocada al servicio del cliente con valores como la colaboración, la proactividad y la autogestión en todas las áreas de la empresa

Con la generación de esta primera versión de foco estratégico, se lograron aunar las distintas visiones de los gerentes de cada área y focalizar tanto los recursos como los esfuerzos de la empresa para determinar las estrategias de mayor impacto que estén alineadas con la misión de la empresa.

La empresa ha logrado el 80% de las metas levantadas, introduciéndose en nuevos mercados y aumentando la cantidad de servicios ofrecidos a sus clientes, es decir, desde la perspectiva financiera ha cumplido sus metas.

Todos los KAMs han realizado al menos 2 cursos de postgrado y están, actualmente, cursando el diplomado de gestión de Retail. A mediados del 2009, Penta decidió expandir el ofrecimiento de cursos de perfeccionamiento pagados por la organización y, focalizados a aumentar el conocimiento de la empresa, a todos los mandos medios de la empresa, logrando como resultado, disminuir en un 60% la rotación de personal.

Todos los procesos de la empresa fueron revisados. Dado este análisis, la empresa se deshizo de la administración de sus servidores y los externalizó a una empresa experta, logrando una reducción en costos del 10%. Los indicadores de los procesos, también fueron revisados en su totalidad y un 30% fue modificado para focalizar la medición del proceso hacia un mejor servicio al cliente.

La empresa desarrolló sólo 2 nuevos productos, lo cual fue inferior a lo esperado. La causa principal de esto fue la crisis económica que limitó el monto de inversión de la organización durante el año 2009.

A pesar de la crisis económica, las utilidades en el 2009 del mercado chileno aumentaron en un 20% gracias a que clientes de la empresa fueron adquiridos por cadenas más grandes, logrando mantener los contratos existentes en Chile.

A mediados del 2008 Penta entró al mercado Brasileiro. Durante el año 2009 y 2010 ha ingresado a los mercados mejicano, colombiano y boliviano trabajando con empresas como Zorro, Casino y Embrasil y llegando a un total de 25 clientes finales.

Por otro lado, el número de clientes fijos aumentó de 5 a 9, lo que obligó a la contratación de 2 nuevos KAMs, llegando a un total de 4 KAM con una razón de 1 KAM cada 2,1 clientes fijos.

Con respecto a las estrategias de conocimiento y aprendizaje, se vaciaron a la base de gestión de conocimiento todos los proyectos realizados desde el 2006 en adelante. Sólo los proyectos del 2005 no fueron considerados ya que el esfuerzo de recopilar la información necesaria era muy alto.

Finalmente, cabe destacar, que desde la encuesta del primer semestre del 2009 el porcentaje de satisfacción de los clientes superó la meta del 85% e incluso en la encuesta del primer semestre del 2010 llegó a un 91%.

## **7.2. Conclusiones Finales**

Al concluir esta memoria, se cumplió con los objetivos, tanto generales como específicos, definiendo un foco estratégico único y claro para la empresa y, además alineando las variables estratégicas a ese foco. Además se definieron las estrategias y sus metas e indicadores para los años 2008 a 2010, plasmándolo todo en un mapa estratégico. Se contribuyó también a proponer un ordenamiento para el desarrollo de la empresa, consistente con el crecimiento futuro y con la estrategia de negocios desarrollada por ella.

El foco estratégico definido ha permitido que la empresa tenga una relación cercana con sus clientes y que gracias a ello, a pesar de la crisis económica del 2009 se haya logrado incrementar los ingresos respecto de año 2008 manteniendo e incluso aumentando su clientela.

La generación de estrategias en el 2007 visualizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa fue exitosa ya que el 80% de las metas se cumplió y la empresa está interesada en realizar nuevamente a finales del 2010 el mismo ejercicio.

El compromiso de la alta dirección, es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas. Al igual que considerar la cultura organizacional propia de cada institución, por cuanto todas son diferentes y por ende la forma de enfrentar los procesos de cambio son distintos.

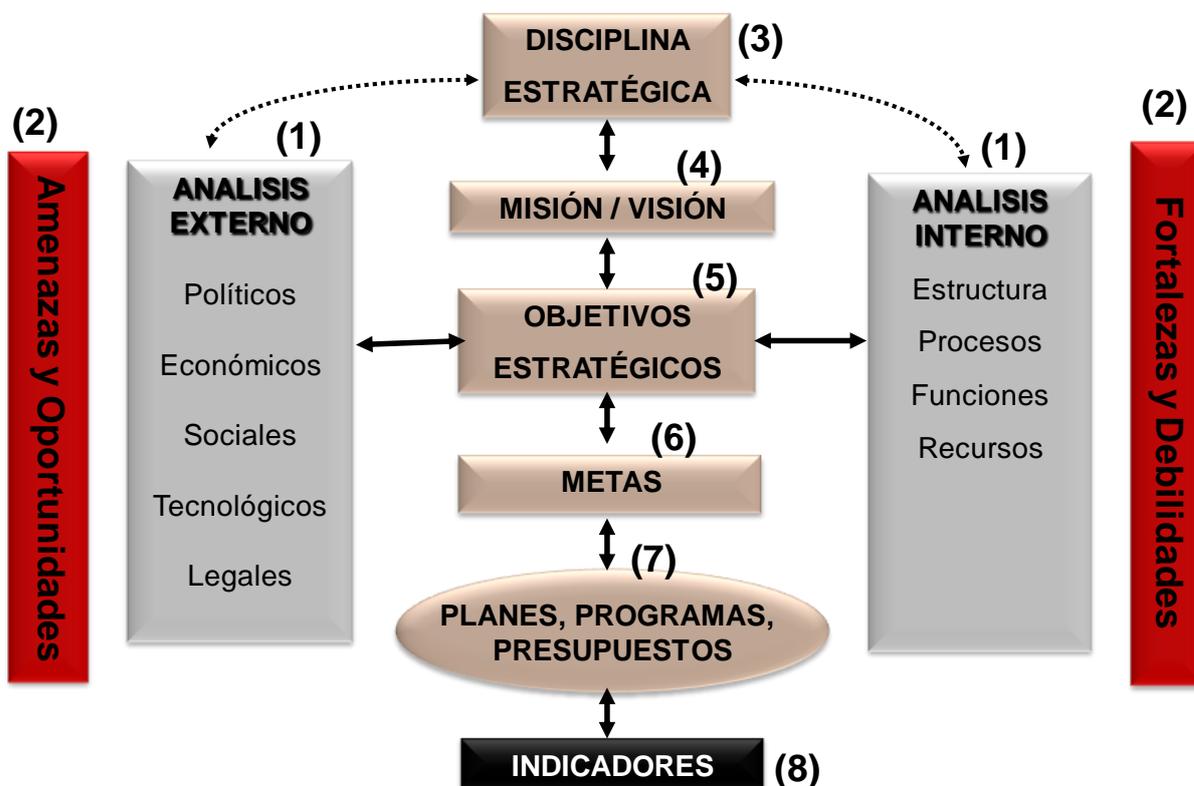
## 8. BIBLIOGRAFIA

- 1) *Fleitman, Jack, "Negocios Exitosos", McGraw Hill, 2000.*
- 2) *Kaplan, Robert S. y Norton, David "El Cuadro de Mendo Integral", Editorial Gestión 2000, 2° edición, 2000.*
- 3) *Kaplan, Robert S. y Norton, David "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", Editorial Gestión 2000, 3° edición, 2005.*
- 4) *Mintzberg, Henry, "Diseñando Organizaciones Eficientes", Editorial El Ateneo, 2° edición, Enero 2001.*
- 5) *Mintzberg, Henry, "La Estructuración de Las Organizaciones", Ariel Publicaciones, 1996.*
- 6) *Porter, Michael E., "Competitive strategy", Harvard Business R, 1980.*
- 7) *Sánchez, Eduardo, "Diseño de un sistema de control de gestión para el departamento de movilización de la ilustre municipalidad de Maipú", Memoria de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2007.*
- 8) *Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos», Mc Graw Hill, 11° edición, 2001.*
- 9) *"La situación de la micro y pequeña empresa en Chile 2003", Comité de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, Ministerio de Economía, Gobierno de Chile.*
- 10) *"La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile" 2006, Chile Emprende, Gobierno de Chile.*
- 11) *Sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional, <http://www.bcn.cl>, [Consultas varias: Agosto-Octubre2009].*
- 12) *Sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas, <http://www.ine.cl>, [Consultas varias: Agosto-Octubre2009].*
- 13) *Sitio web Chile Emprende, <http://www.chileemprende.cl>, [Consultas varias: Agosto-Octubre2009].*
- 14) *Sitio web Promonegocios, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, [Definición de Misión y Visión: Noviembre 2010].*
- 15) *Sitio web 12 Manage, [http://www.12manage.com/methods\\_valuedisciplines\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html) [Disciplinas de Generación de Valor: enero 2008]*

# **9. ANEXOS**

## Anexo N°1: “Esquema del Proceso de Dirección Estratégica”

Figura N°20: Pasos del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Kaplan y Norton “Cuadro de Mando Integral”, 1997

Esta metodología incluye 8 pasos, los cuales se detallan a continuación:

### 1-. Análisis Externo de la empresa y detección de amenazas y oportunidades:

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta y detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

### 2-. Análisis Interno de la empresa y detección de debilidades y fortalezas:

Consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente y detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

### 3-. Disciplina estratégica de la empresa:

Consiste en revisar las distintas variables relevantes de la empresa obtenidas a través de los análisis Internos y Externos y con ello, determinar en forma consensuada el mejor foco estratégico de la organización.

### 4-. Misión y Visión de la empresa:

El siguiente paso para conformar el plan estratégico consiste en la declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra empresa, la misión permite concientizar y tangibilizar la labor de la empresa en el mercado al que pertenece, mientras que la visión establece, a grandes rasgos, las metas y objetivos que quiere alcanzar la organización.

### 5-. Objetivos estratégicos:

Consiste en definir los logros que perseguirá la organización en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la misión y orientados a aprovechar las ventajas de la empresa.

Para establecer los objetivos es necesario definir escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.

Algunos objetivos pueden estar relacionados entre sí o ser input para un objetivo estratégico mayor. Para tener un control respecto de dichas relaciones y dependencias se recomienda el uso de los mapas estratégicos.

### 6-. Metas:

Consiste en establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no. Las metas deben depender de un compromiso interno, ser realistas y factibles de alcanzar.

### 7-. Planes, Programas, Presupuestos:

Cosiste en definir acciones y actividades concretas que utilizan recursos y esfuerzos para alcanzar las metas definidas. Los programas permiten establecer la secuencia de actividades específicas que habrá que realizar para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada uno de ellos. Finalmente, el presupuesto permite generar un control de todas o algunas de las fases de los planes o programas de la empresa expresado en términos económicos (monetarios).

## 8-. Indicadores:

Consiste en las variables cuantitativas que permiten entregar información acerca del grado de cumplimiento de las metas definidas por la organización. Estos indicadores permiten retroalimentar al proceso para definir nuevos planes.

## **Anexo N°2: “Descripción de las Estructuras Organizacionales”.**

### **Estructura Simple**

Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Es muy común en pequeñas empresas como almacenes o farmacias de barrio.

Por lo general, las organizaciones con esta estructura son jóvenes y pequeñas, flexibles al mercado y con un control altamente centralizado desde la administración superior.

Solo una pequeña parte de los procedimientos están estandarizados o formalizados, además, el planeamiento es mínimo.

Hay poca necesidad de administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior.

### **Burocracia Mecánica**

La burocracia mecánica o maquina nace como consecuencia de la industrialización y el énfasis en la estandarización del trabajo.

Esta estructura necesita de muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de éstos, les otorga un cierto grado de autoridad informal.

Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización, como por ejemplo: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control.

La estandarización y la existencia de máquinas hechas para propósitos específicos, retrasan la adaptación de la organización ante cambios en el mercado.

Por lo general, las organizaciones con esta estructura son grandes, maduras y con sistemas de producción masivos que generan economías de escalas como por ejemplo: las compañías automotrices, de seguros, ferrocarriles e, incluso, McDonald's.

### **Burocracia Profesional**

Al igual que la burocracia maquina la burocracia profesional busca la estandarización, eso sí, no desde la perspectiva de los procesos, sino desde los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Esta estructura es muy común en hospitales, universidades, donde se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas y de quienes los seleccionan y adiestran.

La estructura es muy descentralizada, ya que los profesionales trabajan en forma independiente, lo que ayuda a la democracia y autonomía interna.

Nuevamente, la estandarización es una fortaleza y, a la vez, una debilidad ya que permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. Luego, esta estructura es muy efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. En otras palabras, esta no es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido.

### **Estructura Divisional**

Esta estructura nace de la diversificación masiva de productos o mercados lo que hace necesario la creación de unidades orientadas para cada línea de productos, de manera de garantizar la autonomía de operación en cada negocio.

A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales). Luego, una estructura divisional se puede definir como una serie de entidades, más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta.

Por lo general, la estructura de cada división tiende a burocratizarse lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones, por lo que se podría decir que esta estructura resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica.

La divisionalidad, se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. En muchos casos esta divisionalidad va acompañada de un alto grado de centralización.

El éxito de la estructura divisional depende de metas cuantificables.

### **Adhocracia**

La estructura adhocrática es la más compleja y estandarizada. Es tremendamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos que están dispersos a través de toda la estructura.

Esta estructura se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, pero a diferencia de la burocracia profesional, éstos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados, como por ejemplo en las consultoras, y las empresas de marketing o publicidad.

Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

La autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff y entre la cúspide y el resto de la estructura.

Las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. Todos los involucrados son estrategas.

## **Anexo N°3: “Descripción de los Mecanismos de Coordinación”.**

### **1. Adaptación mutua**

En la adaptación mutua la coordinación del trabajo se logra mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. Los operadores se relacionan directamente: la adaptación mutua es utilizada en la más sencilla de las organizaciones porque es la manera más obvia de lograr la coordinación.

Sin embargo, paradójicamente, también se utiliza en las organizaciones más complejas, porque es el único medio en el que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias en extremo difíciles, como cuando se trataba de decidir cómo enviar a un hombre a la luna por primera vez. Es observable, también en los niveles más altos; por ejemplo, la coordinación entre un decano y un vicedecano, un director y un subdirector, un presidente y un vicepresidente, etc.

### **2. Supervisión Directa**

La coordinación a través de la supervisión directa se logra cuando una persona coordina dando órdenes a otros; por lo general, surge cuando un cierto número de personas tiene que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder o jefe que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo de fútbol que requiere de un capitán o mariscal de campo para decidir las jugadas.

La coordinación también puede lograrse mediante la estandarización o normalización; de hecho, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación del trabajo. Para ello, existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

### **3. Estandarización de los procesos**

La estandarización del proceso de trabajo significa la especialización; es decir, la programación del contenido del trabajo directo, los procedimientos a seguir, como en el caso de las instrucciones de montaje que acompañan a muchos de los juguetes para niños. Por tradición, el trabajo de muchos analistas consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa.

### **4. Estandarización de los resultados**

La estandarización de los resultados significa la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados. De esta manera, la interfaz entre los trabajos está predeterminada, como cuando un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada en una defensa, para que después sean colocados los tornillos que han sido soldados por otra persona, o cuando a un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10% para que la corporación u

organización pueda cumplir con su objetivo general de ventas. Estos estándares, también, emanan de analistas.

### **5. Estandarización de las habilidades**

La estandarización de las habilidades; al igual que la de los conocimientos es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación.

Aquí, lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. El o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto; por ejemplo, en una universidad. En efecto, los estándares no provienen de los analistas, sino son internalizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo que se les asigna.

La coordinación se logra, entonces, gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de cada uno de ellos. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones, para extraer un apéndice, no requieren de mucha comunicación (es decir, utilizan la adaptación mutua y menos supervisión directa) porque cada uno de ellos sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.

### **6. Estandarización de las normas**

La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho. Por ejemplo, si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Y parece que mantienen un cierto orden; a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la adaptación mutua (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua.

## **Anexo N°4: “Estrategias Genéricas de Porter”.**

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad).

Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

### **1. Liderazgo General en Costos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

### **2. Diferenciación.**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse

significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias, por lo que hubo negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

### **3. Especialización, Enfoque o Nichos**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

## **Anexo N°5: “Disciplinas de Valor Treacy y Wiersema”**

Existen 3 tipos de disciplinas estratégicas que permiten a las organizaciones generar ventajas competitivas en base a sus oportunidades y amenazas.

### **1. Excelencia operacional**

La excelencia operacional se centra en la eficiencia. Las empresas excelentes en operaciones según Treacy y Wiersema, ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos, que ninguna otra puede igualar en su mercado

No son innovadoras en cuanto a sus productos o servicios, ni tampoco mantienen una relación personal con el cliente; pero funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de empresas podrían ser: Wal-Mart, McDonald's, Hertz, GE, Fedex, Dell.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocio.
- Las normas son muy importantes y todo el mundo sabe lo que tiene que hacer.
- Los innovadores no son bien recibidos.
- Valoran el trabajo en equipo.
- Desarrollan relaciones estrechas con los proveedores.
- Desarrollan y mantienen sistemas de información fiables y rápidos; así como otras tecnologías que les facilitan la eficiencia y el control de las operaciones.
- No les gusta malgastar.
- No recompensan la eficiencia.
- Ofrecen servicios básicos estandarizados, sin problemas y sin sorpresas.
- Gestionan la empresa de forma que se aseguran un volumen de ventas importante y consistente en el tiempo.

### **2. Liderazgo en Producto**

El liderazgo en producto se basa en la innovación. Una empresa que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable

Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes

Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto. Algunas empresas que siguen este tipo de estrategia son: 3M, Disney, Harley-Davidson, HP, Intel, Mercedes-Benz, Nike, Sony.

### CARACTERÍSTICAS

- Se especializa en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado.
- Tiene una estructura poco precisa, específica y definida para un fin, y emprendedora.
- Son muy creativos y rápidos a la hora de vender sus ideas.
- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas, así como los plazos que se deben cumplir.
- Diseñan sus productos en función del tiempo.
- Se les conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.
- Aprecian a los experimentadores y a los innovadores.
- Generan muchas ideas de nuevos productos y después reducen la cartera de proyectos dejando únicamente aquellos que tienen más probabilidades de ser buenos.

### **3. Cercanía al cliente**

La cercanía al cliente se basa en conocimiento íntimo del Consumidor. Las organizaciones que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un cliente en particular quiere.

Este tipo de empresa funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que necesitan. Continuamente modifica sus productos y servicios, y lo hacen a precios razonables.

Su lema es: “Nos ocupamos de usted y de sus necesidades”, o “Le ofrecemos la mejor solución”. El principal activo de las organizaciones que mantienen estas relaciones estrechas con sus clientes es la lealtad de sus clientes. Posibles ejemplos de empresas de este tipo son: IBM, Home Depot.

### CARACTERÍSTICAS

- Cultivan la relación a largo plazo con sus clientes.
- Desarrollan un profundo conocimiento de los procesos de sus clientes.
- Por regla general, ofrecen a sus clientes más de lo que esperan.
- Se concentran en retener a sus clientes y en su valor de vida.
- Ofrecen productos y servicios a medida.
- Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas y se ocupan de implantar las soluciones.

Cada disciplina posee procesos, estrategias, culturas, sistemas de gestión y tecnologías completamente diferentes entre sí.

Figura N°21: Tabla comparativa de los focos estratégicos de Treacy y Wiserman

	<b>"Precios bajos, calidad pareja y servicio oportuno"</b>	<b>"Entregamos productos que superan los límites del desempeño"</b>	<b>"Producto o servicio ampliado u orientado a lo que esperan clientes específicos"</b>
<b>Cultura</b>	Equipo de trabajo Disciplinado * Enfocada en procesos * Conformidad con estándares * Esquema mental en "un tamaño para todos"	Conceptual, orientada al futuro * Experimentación, pensamiento divergente * Al ataque, logro, triunfo	Orientada al cliente * Trabajo de campo  *Variación: "Hacerlo a nuestra manera"
<b>Organización</b>	Funciones Centralizadas  * Altas habilidades en el núcleo de la organización	Ad-hoc, orgánica y celular  * Altas habilidades esparcidas	Equipos con orientación empresarial para atender al * Altas habilidades en los puntos de contacto
<b>Sistema de Gestión</b>	Comando y Control  * Remuneración atada a la calidad y el costo * Seguimiento de la rentabilidad de cada	Decisivos, orientados al riesgo  * Recompensa la capacidad de innovación * Orientados al beneficio del ciclo de vida del producto	Orientados a la Utilidad y el Wallet share * Recompensas basadas en parte al feedback del cliente * Análisis de life-time-value del cliente
<b>Tecnologías de Información</b>	Sistemas transaccionales Integrados de bajo costo * Tecnologías móviles u de acceso remoto	Sistema de comunicación persona a persona * Tecnologías permiten la gerencia de la cooperación y del conocimiento	BDs del cliente que conectan info interna con info externa * Bases de conocimiento construidas en torno a la experiencia
<b>Procesos Centrales</b>	Ciclo de entrega del producto y del servicio básico * Construidos sobre estándares, sin activos fijos	Innovación, comercialización  * Explotación del mercado * Procesos de W desarticulados	Captura y desarrollo del cliente  * Desarrollo de soluciones * Procedimientos de trabajos flexibles y sensibles a las necesidades del cliente

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°6: “Descripción de distintos Modelos de BI”

A continuación se describe qué es Trade Marketing Analítico (TMA) y se detallan distintos modelos de Business Intelligence (BI)

### TMA:

El trade marketing es el proceso de diseño e implementación de acciones comerciales entre el fabricante y el distribuidor (retailer), en especial su aterrizaje en el punto de venta. Se trata de afectar:

- La Rotación
- El mix de productos
- El ticket promedio
- La experiencia de Compra.

El trade marketing analítico, incorpora herramientas de business intelligence para apoyar las transacciones en punto de venta y con vendedores.

### Fuzzy C-Means

Este Método desarrollado por Dunn en 1973 y perfeccionado por Bezdek es utilizado frecuentemente en el reconocimiento de patrones. Está basada en la minimización de la siguiente función objetivo:

$$J_m = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^C w_{ij}^m \|x_i - c_j\|^2, \quad 1 \leq m < \infty$$

Esta técnica de clustering que identifica grupos relativamente homogéneos basándose en características del negocio. En este caso, obtenemos el grado de pertenencia ( $U_{ij}$ ) de cada objeto (i) a cada cluster (j), utilizando una medida de distancia entre las variables disponibles ( $x_i$ ) y los centros de los grupos ( $c_j$ ). Entre las aplicaciones comerciales más utilizadas se encuentran segmentación de clientes y de productos.

### Arboles de Decisión

Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito BI que lleva a cabo un test a medida que éste se recorre hacia las hojas para alcanzar así una decisión.

El árbol de decisión suele contener nodos internos, nodos de probabilidad, nodos hojas y arcos. Un nodo interno contiene un test sobre algún valor de una de las propiedades. Un nodo de probabilidad indica que debe ocurrir un evento aleatorio de acuerdo a la naturaleza del problema, este tipo de nodos es redondo, los demás son cuadrados. Un nodo hoja representa el valor que devolverá el árbol de decisión y finalmente las ramas brindan los posibles caminos que se tienen de acuerdo a la decisión tomada.

De forma más concreta, refiriéndonos al ámbito empresarial, podemos decir que los árboles de decisión son diagramas de decisiones secuenciales que nos muestran sus posibles resultados. Éstos ayudan a las empresas a determinar cuales son sus opciones permitiéndoles predecir o clasificar. Entre los algoritmos utilizados podemos destacar Árboles de Clasificación y Regresión (CART), Detección de Interacción Automática de Chi Cuadrado (CHAID) y C4.5. Esta herramienta se utiliza para realizar predicción, detección de fuga, clasificaciones de productos y detección de fraude, entre muchas aplicaciones comerciales.

### **Redes neuronales**

Modelos predictivos no-lineales que aprenden de los datos de una empresa a través de un entrenamiento, semejando la estructura de una red neuronal biológica. Tienen la capacidad de mejorar su funcionamiento, pudiendo utilizar diferentes algoritmos para resolverlo.

En Penta se han utilizado los modelos MLP y RBF, los cuales resuelven problemas de pronósticos, detección de fraude y predicción de fuga, entre algunas aplicaciones destacadas.

#### **Modelo MLP**

El perceptrón multicapa es una red neuronal artificial (RNA) formada por múltiples capas, esto le permite resolver problemas que no son linealmente separables. , El perceptrón multicapa puede ser totalmente o localmente conectado. En el primer caso cada salida de una neurona de la capa "i" es entrada de todas las neuronas de la capa "i+1", mientras que en el segundo cada neurona de la capa "i" es entrada de una serie de neuronas (región) de la capa "i+1". Las capas pueden clasificarse en tres tipos:

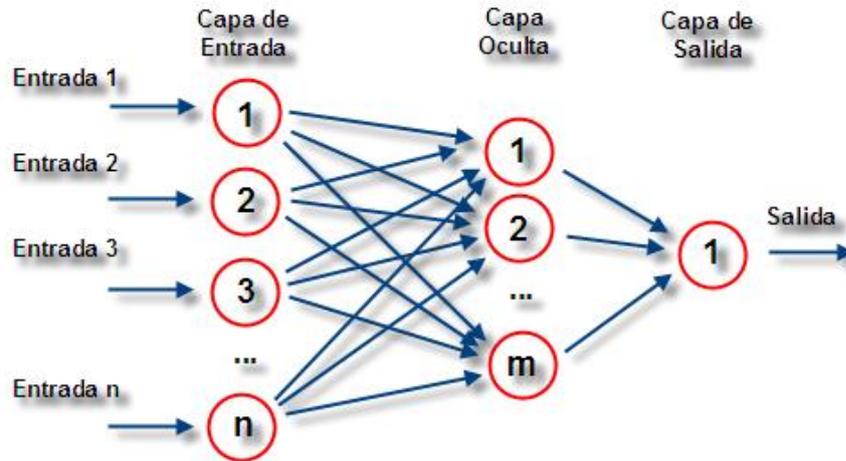
- **Capa de entrada:** Constituida por aquellas neuronas que introducen los patrones de entrada en la red. En estas neuronas no se produce procesamiento.
- **Capas ocultas:** Formada por aquellas neuronas cuyas entradas provienen de capas anteriores y cuyas salidas pasan a neuronas de capas posteriores.
- **Capa de salida:** Neuronas cuyos valores de salida se corresponden con las salidas de toda la red.

#### **Modelo RBF**

Las redes basadas en RBF construyen sus modelos con funciones de activación que son diferentes tanto en la capa oculta como la de salida. Esto es, una red RBF está diseñada con neuronas en la capa oculta activadas mediante funciones radiales de carácter no lineal con sus centros gravitacionales propios y en la capa de salida mediante funciones lineales.

A diferencia de las MLP, el modelo clásico de las redes RBF está construido con una arquitectura rígida de tres capas: la de entrada, la oculta (sólo una) y la de salida.

Figura N°22: Estructura del modelo RBF



Fuente: Apuntes IN78J: Introducción a Business intelligence

### **Análisis RFM (Recency, Frequency, Monetary)**

El análisis RFM (por Recency, Frequency, Monetary) es una técnica relativamente reciente de BI usada para determinar cuantitativamente cuales clientes son los que invierten más en una empresa.

Esto se consigue examinando lo que el cliente ha comprado utilizando tres factores: (R) Recientes compras, (F) Frecuencia de compra y (M) Monto de la compra en términos monetarios.

El análisis RFM se basa en la conocida "Ley de Pareto" o del 80/20. En el caso del análisis RFM se diría que el "80% de las compras provienen del 20% de los clientes" o "que 20 % de los clientes genera el 80 % de las ventas". Lo cual aunque parezca un tanto exagerado es perfectamente comprobable en la mayoría de los negocios y otras situaciones, incluyendo los deportes. A esto se debe su generalizada aplicación.

Cuando se usa el análisis RFM, a cada cliente se les asigna un rango o categoría de 1 a 5. Esto para calificarlos por los factores indicados. Los tres indicadores juntos son llamados "celdas" RFM. La base de datos de clientes es analizada para determinar cuáles clientes han sido "los mejores clientes" en un periodo determinado. Los clientes que tienen un rango "5-5-5" son los clientes ideales. Dicho de otra forma son los clientes que más han comprado Recientemente, más Frecuentemente y sumas Mayores.

## **Anexo N°7: “Resumen IPOM Mayo 2008”**

El panorama macroeconómico ha sufrido cambios importantes en los últimos meses en Chile. El escenario de crecimiento global se deterioró, la actividad económica acentuó la debilidad que mostró en la segunda parte del 2007 y el peso se apreció, tendencia que se ha revertido parcialmente en el último mes. Además, los precios internacionales de las materias primas y de los alimentos muestran nuevos incrementos. La inflación anual del IPC siguió aumentando en el primer trimestre, aunque algo más lento que lo esperado en enero y sin los inusuales incrementos observados en la segunda mitad del 2007. A partir de abril comenzó a descender, proceso que, en el escenario más probable, continuará en los trimestres venideros. Esto ha permitido mantener la Tasa de Política Monetaria (TPM) en 6,25% desde enero y quitar el sesgo a su trayectoria futura en abril, en un contexto en que el tipo de cambio nominal aumentó tras el anuncio del programa de compra de reservas. El Consejo reitera su compromiso con una inflación baja y estable, la que es la principal contribución del Banco Central al progreso económico y el bienestar de la población, y que operacionaliza en un objetivo de llevar la inflación a 3% en un horizonte de dos años.

En abril, la inflación anual del IPC llegó a 8,3%, mostrando un nuevo aumento de los precios de los alimentos, tanto perecibles como no perecibles, junto con una menor inflación de los combustibles, en gran parte por las modificaciones a los impuestos asociados. En el escenario base de este IPOM, la inflación anual convergerá a la meta de inflación a partir de su nivel actual. Esta convergencia se fundamenta, entre otros factores, en una propagación inflacionaria que sigue siendo coherente con sus patrones normales, en expectativas de inflación de mediano y largo plazo en línea con la meta y en la trayectoria supuesta de las brechas de capacidad.

Por otro lado, se comenzó a observar un menor dinamismo de los sectores económicos más ligados a la evolución del consumo. Como ha sido la tónica de los últimos trimestres, continuó apreciándose un impacto negativo de los mayores costos de la energía en el valor agregado de la producción. A su efecto directo en la actividad del sector de generación eléctrica, se agregó el impacto en los costos de las empresas usuarias de energía, en especial por la debilidad de una parte de la industria, y el efecto en el ingreso disponible de los hogares. Adicionalmente, se estima que el mayor costo de la energía ha tenido un efecto negativo en la productividad media de la economía, lo que habría reducido transitoriamente el nivel de producto tendencial respecto de lo estimado en enero.

En el escenario más probable se prevé que la economía crecerá este año menos que en el 2007 y que lo previsto en enero. Considerada, además, la evolución reciente y prevista del PIB de los sectores distintos de recursos naturales, se estima que las presiones inflacionarias asociadas a la brecha de capacidad son menores que las contempladas a principios de año. Esto debido a los efectos que el mayor costo de la energía sean superiores a los estimados, impactando con mayor fuerza a la industria. Tampoco puede descartarse que las condiciones hidrológicas sean muy distintas de las supuestas, ya sea mejorando o agudizando el escenario de costos y abastecimiento energético considerado en el horizonte de proyección. Las implicancias de estos escenarios sobre la inflación y la política monetaria no son evidentes, por lo que deben evaluarse en su oportunidad.

Los riesgos del escenario de crecimiento también se relacionan muy de cerca con las dudas sobre el impulso proveniente de la economía mundial. Las noticias de los últimos meses han acercado el escenario externo relevante hacia un panorama de debilidad que a principios de año se presumía entre los escenarios alternativos más negativos. La economía de EE.UU. ha seguido mostrando debilidad y se estima que su recuperación será más lenta que la prevista en enero. Aunque la provisión extraordinaria de liquidez y otras medidas tomadas por los principales bancos centrales ha acotado la probabilidad de crisis mayores en entidades sistémicamente relevantes, las condiciones crediticias se han estrechado y la incertidumbre y los riesgos aún persisten. Las economías emergentes, que hasta ahora parecen algo menos afectadas por los alcances financieros de esta crisis, también han comenzado a ver reducidas sus proyecciones de crecimiento. A esto se agregan las alzas generalizadas de los precios de los alimentos que se observan en varios países y sus efectos en la inflación.

Supuestos del escenario base internacional

	2005	2006	2007 (e)	2008 (f)	2009 (f)
	(variación anual, porcentaje)				
Términos de intercambio	9,6	23,7	0,8	-7,2	-8,9
PIB socios comerciales (*)	3,9	4,6	4,8	3,4	3,3
PIB mundial PPC (*)	4,4	5,1	5,0	3,8	3,8
PIB mundial a TC de mercado (*)	3,3	3,9	3,8	2,6	2,6
Precios externos (en US\$)	7,5	5,3	8,5	12,5	2,2
Precio del cobre BML (US\$/cent/lb)	167	305	323	350	300
Precio del petróleo WTI (US\$/baril)	56	66	72	110	109
Precio paridad de la gasolina (US\$/m <sup>3</sup> ) (*)	451	526	597	775	779
Libor US\$ (nominal, 90 días)	3,6	5,2	5,3	2,9	2,4

(\*) Para un detalle de su definición, ver Glosario.

(e) Estimación.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

Sin duda, los riesgos en torno al escenario externo son muy amplios, y la mayor parte exhibe un sesgo negativo en cuanto a sus implicancias para el crecimiento interno. Se ha comenzado a otorgar una probabilidad no despreciable a escenarios extremadamente negativos, cuyas consecuencias sobre la economía nacional pueden ser más perjudiciales. Por ello, y ante los riesgos de que alguno de estos escenarios extremos se concrete, el Consejo inició en abril un programa de intervención en el mercado cambiario para fortalecer la posición de liquidez internacional de la economía chilena, anunciando un incremento de las reservas internacionales de US\$8 mil millones, en un plazo de ocho meses.

Con todo, se prevé que, en el escenario más probable, durante este año la tasa de crecimiento anual del PIB se ubicará en un rango entre 4,0 y 5,0% y, atendidos los posibles eventos alternativos, se estima que el balance de riesgos está sesgado a la baja. En el 2009, considerando los efectos del deterioro del escenario externo relevante para la economía chilena, el escenario base de proyección contempla que la actividad tendrá una trayectoria creciente a lo largo del año, basada en parte en el repunte de la producción de los sectores ligados a recursos naturales, gracias a la maduración de los actuales proyectos de inversión.

Crecimiento económico y cuenta corriente

	2005	2006	2007	2008 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
PIB	5,6	4,3	5,1	4,0 - 5,0
Ingreso nacional	8,7	6,7	7,8	4,8
Demanda interna	10,4	6,4	7,8	7,6
Formación bruta de capital fijo	23,9	2,9	11,9	12,8
Consumo total	7,1	6,4	7,4	5,4
Exportaciones de bienes y servicios	4,3	5,5	7,8	3,4
Importaciones de bienes y servicios	17,2	10,5	14,3	11,1
Cuenta corriente (% del PIB)	1,2	4,7	4,4	-0,5
	(millones de dólares)			
Cuenta corriente	1.449	6.838	7.200	-1.100
Balanza comercial	10.775	22.587	23.653	17.000
Exportaciones	41.267	58.485	67.644	75.100
Importaciones	-30.492	-35.899	-43.991	-58.100
Servicios	-622	-628	-1.161	-1.500
Renta	-10.487	-18.418	-18.265	-19.900
Transferencias corrientes	1.783	3.297	2.974	3.300

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

A partir del cuarto trimestre del 2007, el peso se apreció tanto en términos nominales como reales. La apreciación de la moneda ha sido un fenómeno común en la mayoría de las economías emergentes, motivado tanto por la debilidad del dólar estadounidense a nivel global como por los enormes desbalances globales observados en el mundo por varios años. Estos últimos, habitualmente, constituían una de las fuentes de riesgos considerados por el Consejo en su evaluación del curso del escenario macroeconómico de los próximos dos años. Por ello, la pérdida de valor del dólar es una respuesta esperada, que ayuda a resolver el déficit de cuenta corriente de EE.UU. La depreciación del dólar también permite, en parte, compensar las mayores presiones inflacionarias que se registran en el mundo. El Índice de Precios Externos (IPE) en dólares relevante para la economía chilena ha pasado de crecer desde una tasa anual de 8,5% promedio en el 2007 a algo más de 15% anual en el primer trimestre del 2008. En el escenario base, se estima que los precios externos aumentarán algo más de 12% este año, variación que se preveía del orden de 7% en enero. Las implicancias desinflacionarias de la apreciación real dependen en forma decisiva de su persistencia. Por un lado, en el caso que la inflación mundial se acelere y el ciclo de crecimiento y tasas de interés de EE.UU. se normalice rápido, el efecto desinflacionario será acotado. Lo contrario puede ocurrir si la situación de debilidad global se profundiza y se reducen las presiones inflacionarias a nivel global. Todos estos factores serán considerados en las decisiones futuras de política monetaria. Con todo, se estima que el nivel actual del tipo de cambio real (TCR) está algo por debajo del rango de valores que se consideran coherentes con sus fundamentos de largo plazo, por lo que el escenario base contempla, como supuesto de trabajo, una leve depreciación real del peso en el horizonte de proyección relevante.

A nivel mundial, las alzas de los precios internacionales han aumentado la inflación efectiva y la preocupación por ella, al mismo tiempo que la política monetaria y/o sus perspectivas se han vuelto menos expansivas en diversas economías, dado el riesgo que introducen dichas alzas en las presiones inflacionarias de cada país. A lo anterior se suma el riesgo que impone el alto nivel que ha alcanzado el precio del petróleo en las últimas semanas. En este sentido, al

igual que en el caso de los alimentos, la persistencia de estos elevados niveles está, en parte, sujeta al escenario de actividad global que finalmente predomine. Por lo mismo, no pueden descartarse escenarios tanto en que el precio del petróleo sea superior como aquellos en que sea inferior al previsto.

La información conocida hasta ahora parece indicar que la propagación de la alta inflación pasada sobre el resto de los precios de la economía ha sido menor que la prevista en enero. Los salarios nominales crecen a tasas anuales entre 6,5 y 8%, según la medición que se considere, tasas que son coherentes con las cláusulas de indexación habituales. Los costos laborales unitarios aumentan a tasas mayores que a comienzos de año, influidos, en gran medida, por un descenso de la productividad, medida del trabajo, dada la dinámica particular del empleo asalariado y la actividad. Los precios del IPC mayormente ligados a la inflación pasada, en especial los servicios de educación, han mostrado reajustes menores que los que podrían esperarse de su evolución histórica. En el escenario más probable se prevé que la propagación de la alta inflación será similar a la que podría anticiparse de la revisión de sus patrones habituales.

El escenario base considera que la inflación anual del IPC, tras su descenso en abril, seguirá convergiendo paulatinamente hacia el rango de tolerancia de la meta de inflación. Así, la inflación anual del IPC se ubicará dentro del rango de tolerancia en el curso del segundo trimestre del 2009, seguirá descendiendo hasta alcanzar el 3% en el transcurso de ese año y se mantendrá fluctuando en torno a ese nivel hasta fines del horizonte de proyección, en esta ocasión el segundo trimestre del 2010. La inflación IPCX1 tendrá una trayectoria similar a la del IPC por lo que resta de este año y la primera mitad del próximo. Su convergencia definitiva hacia 3% será, no obstante, más lenta que en el caso del IPC, esperándose que retorne a ese valor hacia fines del horizonte de proyección.

#### Inflación

	2005	2006	2007	2008 (f)	2009 (f)	2010 (f)
Inflación IPC promedio	3,0	3,4	4,4	6,9	3,6	
Inflación IPC diciembre	3,7	2,6	7,8	4,7	3,0	
Inflación IPC en torno a 2 años (*)						3,0
Inflación IPCX1 promedio	2,3	3,2	4,0	6,9	3,8	
Inflación IPCX1 diciembre	2,9	2,7	6,3	5,5	3,2	
Inflación IPCX1 en torno a 2 años (*)						3,0
Inflación IPCX1 promedio	1,9	2,5	4,1	6,5	3,6	
Inflación IPCX1 diciembre	2,6	2,4	6,3	5,2	3,1	
Inflación IPCX1 en torno a 2 años (*)						3,0

(f) Proyección.

(\*) Correspondiente a la inflación proyectada para el segundo trimestre del 2010.

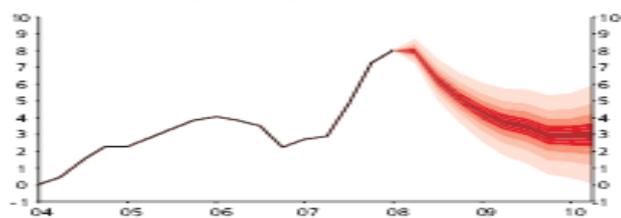
Fuente: Banco Central de Chile.

El cumplimiento de este escenario, como es habitual, está sujeto a los posibles eventos alternativos que se produzcan en los meses venideros. En esta ocasión, los principales riesgos dicen relación, por un lado, con la posibilidad de que la propagación de la inflación, que hasta ahora ha sido menor que la esperada, resulte distinta, sin que puedan descartarse escenarios en una dirección u otra. También existen riesgos respecto de las posibles trayectorias de los precios de los alimentos perecibles y no perecibles. Por un lado, ante un escenario global más debilitado, no puede descartarse una reducción significativa de los precios de los alimentos no

perecibles, que lleve a una caída más rápida de la inflación interna. Asimismo, es posible que las alzas externas e internas recientes sean el reflejo de un nuevo shock de oferta y terminen provocando un incremento de la inflación de los alimentos no perecibles comparable al del 2007. Por otro lado, el escenario base de proyección considera que los precios de los productos perecibles mantendrán niveles relativamente altos en los próximos meses. No obstante, existe la posibilidad de que este escenario se modifique hacia uno en que estos precios tengan una reversión rápida. Atendidos los posibles eventos alternativos, el Consejo estima que el balance de riesgos para la inflación está equilibrado. A pesar de esta última evaluación, el elevado nivel de la inflación actual hace que sea necesario revisar cuidadosamente las implicancias de nuevas sorpresas que puedan elevar aún más la inflación y su eventual propagación en el horizonte de política.

Los diversos shocks no anticipados que la inflación sufrió desde el segundo semestre del 2007, junto con la incertidumbre sobre los registros mensuales esperados en los meses venideros, han aumentado las primas por riesgo inflacionario implícitas en la valoración de activos financieros, motivando una mayor demanda relativa por documentos denominados en UF respecto de aquellos denominados en pesos. Dada la dificultad para aislar dichas primas, esto ha hecho que la lectura de las compensaciones inflacionarias sea compleja, en particular la que se calcula a partir de los contratos swap. De este modo, pese a que han experimentado aumentos significativos en lo que va del 2008, y que a distintos plazos se encuentran en niveles alejados de la meta, la evaluación del Consejo es que las expectativas implícitas siguen siendo coherentes con la convergencia de la inflación a 3% en el horizonte de dos años (Recuadro V.1). Así lo muestra, por ejemplo, la Encuesta de Expectativas Económicas que a mayo espera una inflación de 3,3% a dos años plazo, pese a que a fines de este año proyecta un incremento de 4,7% en el IPC. Asimismo, destaca que, como se mencionó, hasta ahora la propagación de la inflación hacia otros precios del IPC ha sido algo menor que la prevista en enero y que los salarios muestran una evolución coherente con las cláusulas habituales de indexación.

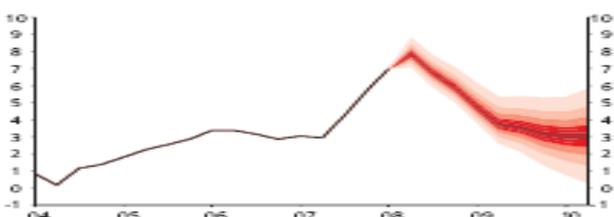
**Proyección de inflación IPC (\*)**  
(variación anual, porcentaje)



(\*) El gráfico muestra el intervalo de confianza de la proyección base al horizonte respectivo (zona de color). Se incluyen intervalos de 10, 30, 50, 70 y 90% de confianza en torno al escenario central. Estos intervalos de confianza resumen la evaluación de riesgos sobre la inflación futura que realiza el Consejo. El escenario base de proyección incorpora como supuesto metodológico que la TPM seguirá en los próximos trimestres una trayectoria similar a la que se deduce de las distintas medidas de expectativas del sector privado vigentes en las dos semanas previas al cierre estadístico de este IPoM.

Fuente: Banco Central de Chile.

**Proyección de inflación IPCX (\*)**  
(variación anual, porcentaje)



(\*) El gráfico muestra el intervalo de confianza de la proyección base al horizonte respectivo (zona de color). Se incluyen intervalos de 10, 30, 50, 70 y 90% de confianza en torno al escenario central. Estos intervalos de confianza resumen la evaluación de riesgos sobre la inflación futura que realiza el Consejo. El escenario base de proyección incorpora como supuesto metodológico que la TPM seguirá en los próximos trimestres una trayectoria similar a la que se deduce de las distintas medidas de expectativas del sector privado vigentes en las dos semanas previas al cierre estadístico de este IPoM.

Fuente: Banco Central de Chile.