

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1.	Introducción	1
1.2.	Descripción y justificación del problema	2
1.2.1.	Mercado BI en el mundo y posicionamiento empresa.....	2
1.2.2.	Diagnóstico estado actual	4
1.2.3.	El proyecto	4
1.3.	Objetivos.....	6
1.3.1.	Objetivo General	6
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.4.	Alcances	6
1.5.	Resultados esperados	6
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Planeación estratégica.....	8
2.1.1.	Teoría de Porter	8
2.1.2.	El reloj estratégico de Bowman.....	8
2.2.	Modelo ESCO.....	10
2.3.	Innovación	10
2.3.1.	Innovación Cerrada.....	11
2.3.2.	Innovación abierta.....	11
2.4.	Cadena de valor.....	11
2.5.	Ecosistema de negocios	12
3.	METODOLOGÍA.....	13
3.1.	Ecosistema de negocios	13
3.2.	Organización.....	14
3.3.	Competencias centrales	15
3.4.	Estrategia.....	15
4.	ANTECEDENTES GENERALES	16
4.1.	La Empresa.....	16
4.1.1.	Misión de la empresa	16
4.1.2.	Visión de la empresa.....	16
4.1.3.	Estructura organizacional.....	16
4.1.4.	Servicios.....	17
4.1.5.	Ingresos	18
4.1.6.	Costos.....	21
4.1.7.	Utilidades	22
4.1.8.	Recursos humanos	23
4.1.9.	Cultura de la empresa.....	24
4.1.10.	Valores de la empresa	24
4.2.	Clientes.....	24
4.3.	Competencia.....	26

5.	ECOSISTEMA DE NEGOCIOS	27
5.1.	Entorno general	27
5.1.1.	Factores político-legales	27
5.1.2.	Factores económicos	28
5.1.3.	Factores sociales	28
5.1.4.	Factores tecnológicos	29
5.1.5.	Medios.....	33
5.2.	Industria	34
5.2.1.	Pricing.....	34
5.2.2.	Promociones.....	38
6.	COMPETENCIAS Y ORGANIZACIÓN - SITUACIÓN ACTUAL	49
6.1.	Competencias.....	49
6.1.1.	Cadena de valor.....	49
6.1.2.	Análisis VRIO	51
6.2.	Organización.....	53
6.2.1.	Habilidades blandas.....	53
6.2.2.	Habilidades duras	58
7.	ESTRATEGIA.....	62
7.1.	Beacons: Funcionamiento y Mercado.....	62
7.1.1.	Funcionamiento.....	62
7.1.2.	Mercado	65
7.2.	Comparación Modelo de Negocios.....	73
7.2.1.	Mirada Penta Analytics, Retailer y Proveedores	73
7.2.2.	Mirada Consumidor	78
7.2.3.	Mirada Global.....	82
7.3.	Distancia Penta Analytics	84
8.	CONCLUSIONES.....	86
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	90
10.	ANEXOS.....	96
	Anexo 1	96
	Anexo 2	97
	Anexo 3	98
	Anexo 4	99
	Anexo 5	101
	Anexo 6	102
	Anexo 7	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Costos Penta Analytics, 2013-2015.....	21
Tabla 2: Facturación clientes por servicio y total Retail.....	25
Tabla 3: Resumen benchmarking soluciones de pricing	35
Tabla 4: Resumen análisis VRIO	51
Tabla 5: Resumen nómina Penta Analytics.....	54
Tabla 6: Resumen resultados cuestionario MLQ.....	56
Tabla 7: Competencias buscadas en el proceso de Reclutamiento	57
Tabla 8: Competencias identificadas al interior de Penta Analytics	57
Tabla 9: Sistemas utilizados en Penta Analytics	60
Tabla 10: Comparativa proveedores de beacons.....	68
Tabla 11: Resumen Sostenibilidad	74
Tabla 12: Resumen Tracción Comercial	75
Tabla 13: Resumen Riesgo Financiero	76
Tabla 14: Complejidad de Desarrollo	77
Tabla 15: Resumen Tamaño de Mercado	78
Tabla 16: Resumen Evaluar y Seleccionar	79
Tabla 17: Resumen Experiencia de Compra.....	80
Tabla 18: Resumen Servicio	80
Tabla 19: Resumen Transacción.....	81
Tabla 20: Resumen Awareness	82
Tabla 21: Levantamiento promociones	98
Tabla 22: Estilos de liderazgo	101
Tabla 23: Indicadores Área Tecnologías.....	102
Tabla 24: Indicadores Área Comercial	103
Tabla 25: Resumen benchmarking soluciones beacons	104

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tamaño mercado BI a nivel global.....	2
Ilustración 2: Mapa de posicionamiento empresas BI	3
Ilustración 3: Reloj estratégico de Bowman.....	9
Ilustración 4: Alineamiento estratégico Modelo ESCO	13
Ilustración 5: Organigrama Penta Analytics	16
Ilustración 6: Ingresos anuales Penta Analytics, 2013-2015	18
Ilustración 7: Ingresos anuales por Industria, 2013-2015	18
Ilustración 8: Ingresos 2015 por tipo de cliente de Retail	19
Ilustración 9: Ingreso por tipo de cliente de Retail, 2013-2015.....	19
Ilustración 10: Ingresos 2015 por servicio de Retail	20
Ilustración 11: Ingresos 2015 por servicio de Retail	20
Ilustración 12: Costos anuales Penta Analytics, 2013-2015.....	22
Ilustración 13: Utilidades anuales Penta Analytics, 2013-2015	22
Ilustración 14: Distribución de Personal por área	23
Ilustración 15: Distribución de Personal por edad	23
Ilustración 16: Distribución geográfica de los clientes	24
Ilustración 17: Ecosistema soluciones de promociones	40
Ilustración 18: Mapa de posicionamiento Plataformas	41
Ilustración 19: Mapa de posicionamiento soluciones	43
Ilustración 20: Mapa de posicionamiento aplicaciones.....	46
Ilustración 21: Cadena de valor de Penta Analytics	49
Ilustración 22: Árbol que define estilos de liderazgo	55
Ilustración 23: Modelo de Negocios Canvas Servicios de Retail.....	59
Ilustración 24: Mapa de posicionamiento soluciones beacons	67
Ilustración 25: Funcionamiento Sistema AdSense	71
Ilustración 26: Funcionamiento TMA-AdSense	72
Ilustración 27: 7s de McKinsey.....	96
Ilustración 28: Análisis VRIO	97