



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: IMAGEN DE MARCA EN CORPORACIÓN DEFONTANA E.R.P.

Alberto Figari-González y Michelo Peña-
Armas

Lima, octubre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las
Organizaciones



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO
IMAGEN DE MARCA EN CORPORACIÓN DEFONTANA
E.R.P.

Trabajo de investigación para optar el grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

ALBERTO ERNESTO FIGARI GONZÁLEZ
MICHELO ALTAGRACIA PEÑA ARMAS

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, octubre de 2018

DEDICATORIA

*A mis padres, Alberto Figari Testino y María del Pilar González Odriozola,
por ser mi motivación diaria en cada reto que me propongo.*

Alberto

*A mi esposo y a mis hijos, por el tiempo y la comprensión que me han
regalado para poder lograr otro de mis retos académicos.*

A mis padres y hermanos, que siempre me inspiran para seguir creciendo.

Michelo

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Dedicatoria | ii |
| Índice de Figuras | v |
| Prólogo | vi |
| CAPÍTULO 1. Corporación Defontana E.R.P. | 1 |
| 1.1. Introducción..... | 1 |
| 1.2. Historia de la compañía | 1 |
| 1.3. Estrategia general de la compañía Defontana para el año 2015 | 3 |
| 1.4. Gestión de Personas como factor clave | 4 |
| 1.5. Estructura organizacional | 5 |
| 1.6. Entorno interno y clima | 6 |
| 1.7. Estudio Great Place to Work en Defontana..... | 7 |
| 1.8. Crecimiento acelerado durante los últimos años | 8 |
| 1.9. Estrategia comercial y <i>marketing</i> | 10 |
| 1.10. Descripción del Sector y tamaño de la industria del <i>software</i> ERP en Chile.... | 11 |
| 1.11. Tendencia e innovación en el Sector | 11 |
| 1.12. Mercado: segmento, productos y competidores (importancia de la imagen) | 12 |
| 1.13. Etapas del proceso de compra y comportamiento del cliente..... | 14 |
| 1.14. Relación de Defontana con Rafael Garay y su posible impacto en la empresa. | 15 |
| CAPÍTULO 2. Análisis basado en el Octógono de Ferreiro de BABOT (2013) | 18 |
| 2.1. Entorno externo | 18 |
| 2.2. Aplicación del primer nivel – EFICACIA..... | 18 |
| 2.2.1. Estrategia | 18 |
| 2.2.2. Sistemas de dirección y control | 18 |
| 2.2.3. Estructura formal | 19 |
| 2.2.4. Balance del primer nivel..... | 19 |
| 2.3. Aplicación del segundo nivel – ATRACTIVIDAD | 19 |
| 2.3.1. Saber distintivo | 19 |
| 2.3.2. Estilos de dirección..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 2.3.3. Estructura real..... | 20 |
| 2.3.4. Balance del segundo nivel | 21 |
| 2.4. Aplicación del tercer nivel – UNIDAD | 21 |
| 2.4.1. Misión externa | 21 |
| 2.4.2. Valores de la dirección | 21 |
| 2.4.3. Misión interna..... | 21 |
| 2.4.4. Balance del tercer nivel | 21 |
| 2.5. Entorno interno..... | 21 |
| 2.6. Análisis de las decisiones | 22 |
| 2.7. Aprendizajes en la organización..... | 22 |
| CAPÍTULO 3. Análisis de la problemática..... | 23 |
| 3.1. Primer nivel | 23 |
| 3.2. Segundo nivel | 23 |
| 3.3. Tercer nivel..... | 23 |
| 3.4. Elección del problema | 23 |
| Conclusiones..... | 25 |
| Referencias | 26 |
| Anexos..... | 27 |
| Anexo 1. Modelo de software local versus 100% web | 27 |
| Anexo 2. Valores fundamentales..... | 29 |
| Anexo 3. Estudio de la consultora externa Cadem..... | 30 |
| Anexo 4. Organigrama de Defontana Chile, año 2015..... | 31 |
| Anexo 5. Cuadro de ventas y pérdida de clientes..... | 33 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de focos en la estrategia..... | 3 |
| Figura 2. Pilares de éxito enfocados en el cliente..... | 4 |
| Figura 3. Estructura del plan de marketing 360° | 10 |
| Figura 4. Mapa de posicionamiento de mercado | 12 |
| Figura 5. Actores y participación de mercado, año 2015 | 13 |
| Figura 6. Etapas del proceso de compra | 15 |
| Figura 7. Organigrama..... | 19 |

PRÓLOGO

La elección de este caso partió del interés en demostrar que la rentabilidad de un negocio y los indicadores verdes que este arroje, no siempre son signo de que todo marcha bien. En una empresa, los números representan solamente una parte importante para su permanencia y para el cumplimiento de las responsabilidades económicas.

Entendemos que la *atractividad* y la unidad son realmente la base de una organización, que tiene líderes, pero también un conjunto de personas que le dan valor y a quienes esos líderes deben incentivar para lograr las metas propuestas. Incentivar a un equipo no es simplemente aplaudirlo por los objetivos alcanzados. Es, ante todo, hacerlo sentir valorado, entender las motivaciones de cada uno, escucharlo, conocer sus propuestas y reconocer su aporte en el rol que le corresponda.

Si esto se entiende, seguramente podrá decirse que los responsables de la empresa habrán dejado a un lado el concepto de manejo de recursos humanos para comprometerse con la gestión de personas, ya que el equipo con el que trabajan no está formado por piezas que deben acomodarse y reacomodarse sino por miembros valiosos que pueden crear el mejor valor para todos.

Esperamos que este trabajo aporte una mirada integral y moderna para el significado actual de la empresa. Aprovechamos para agradecer los conocimientos adquiridos en esta Maestría y, especialmente, al profesor Ian Ríos por su asesoramiento y constante apoyo en este camino.

CAPÍTULO 1. CORPORACIÓN DEFONTANA E.R.P.

1.1. Introducción

Siendo las 13:00 horas del sábado 24 de diciembre de 2016, Pedro Martínez, gerente general y fundador de la empresa Defontana Corp. SA, disfrutaba de un tranquilo almuerzo familiar en su casa de campo en vísperas de la Navidad, cuando recibió el llamado de su socio fundador, Alejandro del Pino, quien desempeñaba el cargo de gerente de operaciones, indicándole con mucho asombro y preocupación la noticia del momento. El destacado economista Rafael Garay, imagen de la firma desde hacía aproximadamente un año, estaba prófugo de la justicia y, según los medios, se trataba de una estafa piramidal llevada a cabo por las empresas donde Garay era socio.

Esta noticia le cayó como un balde de agua fría a Martínez, particularmente porque Defontana se había convertido en uno de los principales actores de la industria del *software* en Chile, pasando por el mejor momento en sus 16 años de existencia.

Preocupado por la llamada de su socio, Martínez decidió convocar para el lunes siguiente una junta extraordinaria con su equipo directivo, con el propósito de evaluar la situación y tomar decisiones para hacer frente a la decepcionante noticia acerca de Rafael Garay.

Martínez se preguntaba cuál sería el impacto que tendría este hecho sobre la reputación de la compañía, en la credibilidad de sus clientes, trabajadores y socios de negocios, entre ellos Santiago Inversiones SA, empresa con la que estaba a puerta de firmar un importante contrato societario.

1.2. Historia de la compañía

Defontana fue fundada en el año 2000 por Pedro Martínez y Alejandro del Pino, que desarrollaron un *software* ERP¹ 100% web² para la gestión empresarial. Este visionario producto se lanzó al mercado en una época en que la internet era de baja calidad, estaba poco masificada, no existía la fibra óptica y la cobertura era limitada. Ambos estaban convencidos de que con su *software* ayudarían a las empresas a estar mejor preparadas, pudiendo administrar sus procesos más críticos de negocios con una sola herramienta. Los principales atributos innovadores consistían en entregar a los clientes la posibilidad

¹«Un sistema ERP es una herramienta informática aplicada a la gestión empresarial y dirigida a integrar todos los flujos de información generados por los diversos procesos que constituyen la empresa para aumentar la rapidez y fiabilidad de los datos manejados» (Andino, 2006, p. 3).

² La frase 100% web hace referencia a *software* o aplicaciones que operan por internet y los usuarios pueden acceder a un servidor mediante un navegador desde cualquier parte del mundo; son fáciles de actualizar y no requieren instalación.

de tener sus procesos en línea, control y acceso a la información desde cualquier parte del mundo, disponibilidad 24/7 gracias a un centro de datos de clase mundial, disminución de los riesgos de pérdida de información y caídas, así como brindar la máxima seguridad de los datos frente a ataques cibernéticos.

Por tratarse de un *software* 100% web, permitía disminuir los costos y tiempos de instalación, además de importantes ahorros en *hardware* y soporte especializado, hasta en un 30% anual frente a los ERP tradicionales. Como servicio adicional a la compra del *software*, se brindaba capacitación para los usuarios, puesta en marcha y soporte (ver el **Anexo 1**).

Su modelo de negocio fue revolucionario para la época, pues se cambió la forma de comercialización tradicional llevándola a la prestación de servicio (SaaS)³, es decir, el modelo de pago mensual, trimestral o anual por un servicio de *software* en el que la infraestructura tecnológica y el hospedaje de las aplicaciones están en servidores remotos dispuestos por el proveedor, permitiendo a sus clientes el acceso mediante una conexión a internet desde cualquier lugar del mundo.

El segmento al que se dirigió la compañía Defontana fue el de pequeñas y medianas empresas de la región, posicionándose en los mercados de Chile, Perú, México y Bolivia con un plan de desarrollo internacional. Esta ventaja de haber sido pioneros fue ampliamente aprovechada, quedando como empresa líder en Chile al cierre de 2016, con una cartera de 6.000 clientes y 30.000 usuarios conectados diariamente a través de la plataforma web⁴.

En el año 2015 fue reconocida por la GECH⁵ con el Premio Anual a la Internacionalización, producto de la exitosa apertura de sus filiales en los mercados peruanos y mexicanos.

³ *Software* modelado como servicio (del inglés: *Software as a Service*, SaaS). Su comercialización es bajo demanda. Un ejemplo es Netflix, que permite acceder a contenidos de internet sin más preocupación que el pago de una suscripción.

⁴ Las Memorias de la empresa Defontana al término del año 2015 y basadas en las cifras entregadas por IDC, ratifican que dos de cada tres empresas chilenas cuentan con el *software* ERP Defontana, considerándose la empresa líder en el mercado chileno.

International Data Corporation [IDC] (2018)

es la principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, asesoría y eventos para los mercados de tecnologías de la información, telecomunicaciones y tecnologías de consumo. Más de 1.100 analistas de IDC ofrecen experiencia a nivel global, regional y local sobre tecnología, oportunidades de la industria y tendencias en más de 110 países. (párr. 1).

⁵ GECHS o Chilettec es una “asociación gremial sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la industria tecnológica chilena” (Chilettec, s. f., párr. 1).

1.3. Estrategia general de la compañía Defontana para el año 2015

La dirección estableció como foco principal la "operación y retención de los clientes", desde las perspectivas de innovación, modelo de negocio, digitalización, economía de redes y fuga cero de clientes (ver la **Figura 1**). La estrategia de la compañía estaba centrada en ingresar clientes que perduren en el tiempo, y para esto fortaleció su imagen corporativa. Sus proyectos e indicadores de negocio se orientaron a disminuir la pérdida de clientes mediante una mejor utilización de los recursos, desarrollo de personal especializado y procesos alineados al objetivo central.

Figura 1. Diagrama de focos en la estrategia



Fuente: Información interna de Corporación Defontana

La dirección había trazado pilares de compromiso con los clientes, «basados en la confianza y los servicios de alto "valor agregado"» (Software Selección, 2018, párr. 3) que entregaban junto al *software* ERP en cada una de sus versiones. La promesa de servicio se potenciaba por la adopción de las mejores prácticas del mercado: dicho modelo cíclico, evolutivo y de innovación permitía mejorar constantemente el producto estandarizado y la experiencia de los usuarios. Los pilares enfocados en los clientes y alineados con la estrategia de la compañía se resumen en la **Figura 2**.

Figura 2. Pilares de éxito enfocados en el cliente



Fuente: Información interna de Corporación Defontana

Los pilares están orientados al logro de la operatividad del *software* por parte de los clientes y usuarios. Es por dicha razón que dentro de los pilares se establece un plazo de 90 días para que el cliente logre la operatividad. Con una estrategia definida, la compañía inició una campaña interna enfocada en fomentar los valores principales entre los responsables de cada división. Estos valores (ver el **Anexo 2**) habían sido publicados y entregados físicamente a los gerentes de áreas, jefes y mandos medios; sin embargo, en la práctica no se estaban cumpliendo íntegramente (ver el **Anexo 3**).

1.4. Gestión de Personas como factor clave

Alejandro del Pino y Pedro Martínez sabían que el éxito obtenido hasta el momento era producto de la calidad de su personal especializado en toda la cadena de prestación de servicios y comercialización. Ellos eran cumplidores, su trabajo era metódico y riguroso.

Se había desarrollado una línea de carrera con cuatro niveles:

1. Junior: sin experiencia, estudiantes en formación – Renta US\$ 800.
2. Sénior: cuatro años de experiencia, carrera profesional – Renta US\$ 1.500.
3. Líder de equipo: seis años de experiencia, carrera profesional – Renta US\$ 2.300.
4. Gerente de división: ocho a diez años de experiencia, postgrado y maestría – Renta US\$ 3.800, más bonos variables trimestrales, semestrales y anuales.

Cada líder de equipo y gerente estaba encargado de evaluar anualmente los ascensos en sus áreas. Los criterios utilizados eran dos: el nivel de cumplimiento de objetivos y la evaluación de desempeño. Debido al tiempo que requería formar a un profesional para ocupar cargos de responsabilidad, este factor era considerado por ambos socios como una ventaja competitiva y parte de su saber distintivo.

El origen de nuestra evolución como compañía está en nuestro personal especializado —indicaba Martínez—. Nos distinguiremos si creamos un clima de

confianza, respeto, trabajo en equipo e innovación, donde cada colaborador pueda crear libremente y llevar al máximo sus capacidades, entregando un trato digno y respetuoso.

Martínez sabía que, como producto del rápido crecimiento de la organización en los últimos cuatro años, sus estándares de servicios habían decaído de manera importante, dejando en evidencia muchos problemas en cada una de las áreas. Por ello, contrató a una prestigiosa consultora con el objetivo de analizar los principales indicadores del negocio y la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Sus principales focos de preocupación eran la pérdida de clientes, el aumento de los reclamos y la renuncia de trabajadores importantes.

En una de las reuniones de cierre trimestral, Martínez, enfatizó que «los valores de la compañía deben estar en todas nuestras intervenciones como líderes», haciendo un llamado de atención a los gerentes, jefes y mandos medios, a quienes invitaba a actuar de acuerdo con los valores establecidos por la empresa. Su principal preocupación era el trato que ellos daban a los trabajadores y clientes; muchas veces por cumplir cuotas, metas y objetivos, presionaban a los ejecutivos, llegando incluso a malos tratos.

De igual forma, la presión constante a la que estaban sujetos los ejecutivos para cumplir con metas cada vez más exigentes y retadoras, los llevaba a dejar de lado las solicitudes de clientes que no generaban ingresos inmediatos, enfocándose solamente en generar ingresos (ventas), lo cual era interpretado por el cliente como un abandono, falta de interés y mal servicio.

1.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la compañía consideraba la Gerencia General dirigida por Pedro Martínez, de la que se desprendían cuatro gerencias principales: la Gerencia Comercial dirigida por Fernando Díaz, la Gerencia de Ingeniería dirigida por Roberto Molina, la Gerencia de Administración y Finanzas, dirigida por Samuel Montesinos y la Gerencia de Operaciones dirigida por Alejandro del Pino (ver el **Anexo 4**). La empresa operaba como un proceso continuo y las gerencias tenían distintas responsabilidades. Por ejemplo, el departamento de *Marketing* se encargaba de definir y ejecutar el plan anual, comunicar al mercado la propuesta de valor, medir la efectividad de las campañas realizadas y optimizar el presupuesto. Por otra parte, la Gerencia de Operaciones tenía a su cargo la prestación del servicio, capacitar y dar soporte a los variados clientes. Finalmente, la Gerencia Comercial se ocupaba de generar la suscripción de las nuevas cuentas, gestionar la cobranza y modelar las soluciones.

1.6. Entorno interno y clima

Dentro de la organización existía un clima de hostilidad entre las distintas áreas. Las críticas cruzadas aparecían de forma permanente, cada uno buscaba la manera de poner el mínimo esfuerzo y algunos trabajadores hablaban de “guerra de trincheras”. Los responsables de la Gerencia de Operaciones se encargaban de la puesta en marcha de proyectos y de la capacitación de los clientes. Los consultores responsables de prestar los servicios indicaban que los vendedores no eran buenos profesionales, pues no conocían el producto en detalle y, como consecuencia, las ventas resultaban de mala calidad — “vendían cualquier cosa”—, solo les interesaba ganar sus comisiones; prometían más de lo necesario, generando unas expectativas exageradamente grandes a los clientes para adjudicarse un nuevo contrato. El problema era que al momento de iniciar los proyectos se producían tensiones e incomodidad y, llegado el “momento de la verdad”, los clientes se daban cuenta de las falencias, la falta de compromiso y, en algunos casos, desistían del servicio.

A su vez, los ejecutivos del área postventa se quejaban del desempeño de los consultores de soporte operacional; indicaban que los proyectos quedaban incompletos y el *software* a medio configurar. La percepción general era que los clientes no recibían una atención personalizada como solía ser antes, el servicio había perdido calidad y el área de postventa debía lidiar con los reclamos de los clientes que cada vez estaban más impacientes.

Permanentemente se vivían cambios, constantes reubicaciones y reestructuración en los equipos, y era normal ver a un grupo de personas desplazada de un puesto a otro. En este proceso se perdió *atractividad* hacia la empresa y muchos trabajadores con experiencia migraron a otros lugares. Las jefaturas también cambiaban y la rotación de profesionales era dramática, alcanzando un 21% en el año 2015.

Con el fin de encontrar un diagnóstico, reducir la hostilidad interna y fomentar el trabajo en equipo, la Dirección puso en marcha el sistema de evaluación por desempeño para todos los empleados de las distintas divisiones (Evaluación global 360°). Este proceso era liderado por Ana Muñoz, quien tenía a cargo el departamento de Capital Humano. Los resultados de las evaluaciones debían ser analizados por el superior y se programaba una reunión con el colaborador para indicarle sus fortalezas y los puntos que debía mejorar, estableciendo planes de acción y de seguimiento posterior. Sin embargo, en la mayoría de los casos finalmente no se llegaba a esta retroalimentación (*feedback*), pues lo urgente superaba lo importante y la presión por resultados siempre terminaba teniendo mayor relevancia; solamente se utilizaba en caso de tomar decisiones de ascenso, cambio de salario o desvinculación.

Ana Muñoz llevaba en la empresa cerca de dos años. Por su rol era llamada a tener un comportamiento ejemplar; sin embargo, era conflictiva, poco prudente, siempre quería

tener la razón y la última palabra, y su personalidad altanera generaba desavenencias y disputas con el personal en general.

1.7. Estudio Great Place to Work en Defontana

Este estudio se llevaba a cabo todos los años y su objetivo era comparar la compañía Defontana con las mejores empresas de Chile. La consultora internacional Great Place to Work se encargaba de hacer la evaluación en la que participaban todos los colaboradores. Año tras año había mejoras y la Dirección realizaba cambios, aspirando a ser una de las mejores empresas para trabajar en Chile, a través de este plan liderado directamente por Pedro Martínez, CEO de Defontana. Algunas de las fortalezas y oportunidades de mejora, en frases de los propios colaboradores, fueron expresadas de la siguiente forma:

➤ Fortalezas descritas por un empleado del área de Operaciones:

«Acceso a hablar con el líder del área, plantear dudas y tener las respuestas necesarias para desarrollar el trabajo».

«Es una empresa en donde uno puede hablar directamente con los dueños y decir sus opiniones».

➤ Fortalezas descritas por un empleado del área de Soporte:

En esta empresa se puede entrar como junior y llegar a ser gerente o líder de área; espero que esto nunca cambie, ya que es la mejor forma de reconocer los logros de los colaboradores.

La empresa está preocupada por el capital humano y por dar la oportunidad de mejorar su formación profesional —con el objeto de tener más herramientas—, desarrollarse profesionalmente y permitirles hacer carrera a aquellos que tengan la voluntad, ganas y ambición de surgir.

➤ Fortaleza descrita por un empleado del área de Ingeniería:

«Cuando ingresas a la empresa te sientes como en casa, existe un ambiente muy agradable, te valoran y apoyan, se respetan las ideas, se fomenta el trabajo en equipo, lo cual es muy bueno».

➤ Oportunidades de mejora descritas por un empleado del área Comercial:

Los gerentes no deberían avalar las faltas de algunos compañeros que claramente son irresponsables, flojos y están en contra de todo lo que se hace en la empresa; es muy desmotivador ver cómo esas personas no comprometidas siguen recibiendo los beneficios que todos valoramos y que ellos critican.

«Debería mejorar el proceso de selección de los líderes, pues los actuales no entienden y tampoco escuchan a los trabajadores de buena forma; eso termina perjudicando al clima laboral y a nuestras funciones».

➤ Oportunidad de mejora descrita por un empleado del área de Administración:

«Existe un excelente compañerismo de todos en general, lo que hace más amigable el trabajo; sin embargo, en otras áreas vemos que hay mucha presión y constante tensión».

➤ Oportunidad de mejora descrita por un empleado del área de Academia:

«Que no te obliguen a quedarte después de horario si no pagan horas extras».

➤ Oportunidad de mejora descrita por un empleado del área de Generación de Demanda (*call center*):

Tener una escala de sueldo, que se conozca por todos, actualmente existe y cada vez que se pregunta por ella, no se muestra y es negada. ¿Cómo una persona nueva y no titulada puede ganar más que una persona que lleva más de cinco años en la empresa y se encuentra titulada?

1.8. Crecimiento acelerado durante los últimos años

Debido al rápido crecimiento, la compañía debió reformular sus procesos y también ampliar su estructura; pasó de ser una pequeña empresa familiar a una compañía de más de 200 profesionales. Se implementaron nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia, competitividad y para garantizar niveles adecuados de servicios. En el año 2013 se implementó un nuevo sistema de gestión comercial CRM⁶ con el propósito de tener un control detallado de los procesos comerciales, las campañas de *marketing*, gestión de cuentas, oportunidades de negocios y proyecciones de ventas. También se implementó un sistema de control de llamados IVR⁷ para las áreas de *Call Center* y Soporte; esto significó mejorar los indicadores de contacto, rapidez en la atención de *tickets*, gestión de reclamos y disminución de tiempos en la resolución de casos. Adicionalmente, la empresa había trabajado para mantener operando el sistema de gestión de calidad ISO 9001, aunque en la práctica solamente se actualizaba una vez al año para mantener la certificación.

⁶ El *software* CRM sirve para administrar la relación con los clientes; puede comprender varias funcionalidades para gestión de ventas, *marketing*, clientes, automatización de acciones comerciales y promociones de ventas.

⁷ «IVR son las siglas de *Interactive Voice Response*, que corresponde a la tecnología telefónica que permite una comunicación interactiva entre un ser humano y una computadora» (Innovando, 5 de abril de 2015, párr. 1).

El año 2013 se inició otro ciclo en la compañía con la incorporación de un nuevo gerente comercial, el Sr. Fernando Díaz, quien con su amplia experiencia en el rubro de telecomunicaciones y tecnología se presentaba como una pieza clave para las aspiraciones de crecimiento de la organización. Anteriormente se había desempeñado como gerente comercial en Telefónica, en la línea de móviles para el sector corporativo.

La visión de negocio de Fernando para la comercialización, implementación y prestación del servicio era cambiar el modelo actual; pasando de un esquema personalizado de inicio a fin y enfocado en las necesidades del cliente, a un nuevo modelo transaccional, masivo y no personalizado. El objetivo de la Dirección era incrementar el número de clientes de forma acelerada y los resultados no se hicieron esperar: la fórmula consistía en generar una importante inversión en *marketing* para atraer a nuevos prospectos y convertirlos en clientes mediante agresivas ofertas comerciales.

Los directivos solían reunirse una vez a la semana a almorzar, y en estas reuniones normalmente se hacía un resumen de los proyectos importantes, los resultados comerciales, y cada director de área aprovechaba para exponer temas relevantes y solicitar recursos. Martínez, fiel a su estilo, constantemente inculcaba a los gerentes que ellos debían cumplir las metas, fomentándoles que «las metas debían ser sobrepasadas». Era un experto negociador y manipulador, de rápidas decisiones, que presentaba a su equipo desafíos y no aceptaba excusas.

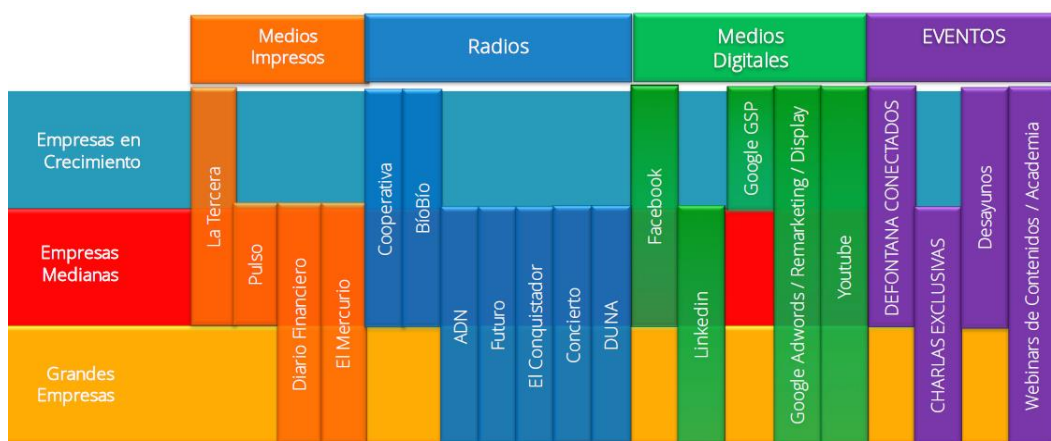
Pese a los esfuerzos realizados por la Dirección y a los proyectos definidos, los resultados en el año 2013 no fueron los esperados en cuanto a la retención de clientes. La pérdida de estos se elevó, alcanzando un 19% de la cartera, producto de la masificación del negocio; por otra parte, ya en el 2015 la rotación anual del personal se incrementó a un 21%, afectando a áreas claves como Ingeniería, Soporte, Operaciones y Comercial. Sin embargo, por otro lado, el presupuesto de ventas anual llegó a cumplirse en un 105%, equivalente a la suscripción de 382 nuevas cuentas (ver el **Anexo 5**). Según el análisis realizado por la consultora externa, los motivos de la pérdida de clientes se resumen de esta manera:

- Demora en la operación e implementación, “no uso del software”.
- Rotación de personal en el equipo del cliente.
- Problemas financieros del cliente.
- Disconformidad con el software.
- Disconformidad con el servicio (capacitación y soporte).

1.9. Estrategia comercial y *marketing*

En base a los focos estratégicos, cada área de la compañía definía sus objetivos. El área Comercial, dirigida por el Sr. Fernando Díaz, esperaba conseguir en el 2016, 590 clientes nuevos. Para esto habían definido, en conjunto con el área de *Marketing*, un plan estratégico denominado 360° (ver la **Figura 3**), con presencia en los principales medios de comunicación: radio, televisión, prensa escrita y redes sociales.

Figura 3. Estructura del plan de marketing 360°



Fuente: Información interna de Corporación Defontana

Durante los últimos diez años, la compañía ha considerado clave dentro de su estrategia de *marketing* elegir como imagen de marca a una personalidad que represente y promueva su servicio. El objetivo buscado era atraer nuevos clientes y que se percibiera como una compañía cercana, generadora de confianza y credibilidad de cara al mercado. Anteriormente, ha sido imagen de la marca el Sr. Roberto Fantucci, conocido empresario, emprendedor y líder del gremio de exportadores en el año 2007. Posteriormente, fue el turno del Sr. Nicolás Larraín, importante conductor de televisión, empático y con gran acercamiento al público. Finalmente, a mediados del año 2015, se eligió como imagen corporativa al economista y empresario Rafael Garay —la representación viva de un hombre exitoso—, con quien se inició el plan 360° en enero de 2016.

Este plan incluía presencia en las siete principales radios del país, primeras planas en cuatro periódicos, *spots* televisivos y una amplia cobertura en redes sociales, medios digitales y diversos eventos. Todo esto apoyado en un fuerte eslogan llamando a los empresarios a “tomar el control y el poder en su empresa”. El punto más importante era que toda la campaña tenía el respaldo de la imagen del economista Rafael Garay quien, en palabras de Fernando Díaz, era «garantía de éxito».

1.10. Descripción del Sector y tamaño de la industria del *software* ERP en Chile

Está conformada por empresas dedicadas mayormente a nichos de mercados. Existen algunas áreas de crecimiento que han sido importantes oportunidades de desarrollo para el sector, principalmente las vinculadas a la actividad económica, como el comercio electrónico en general, finanzas y contabilidad mediante la incorporación de facturas electrónicas. Por otra parte, los *softwares* se comercializan en dos modalidades: como un bien (venta de licencias), o como un servicio (SaaS). Hay una dura competencia, que se traduce en la profesionalización al máximo del sector.

En el caso chileno, abrirse al mercado mundial llevó a las compañías a tomar conciencia acerca de la competitividad. Los *softwares* ERP (*Enterprise Resource Planning*) son los más demandados por las empresas —altamente empleados en los rubros de manufactura, *retail*, comercio y minería—. También destacan los *softwares* relacionados a productividad y mensajería instantánea.

Un rol muy importante desempeña GECHS (Chiletec) —Asociación gremial que promueve el desarrollo de la industria del *software*—. Esta institución permanentemente está buscando oportunidades para apoyar a las empresas de tecnología, generando instancias de *networking*, ferias, actividades de intercambio entre empresas, internalización, innovación y fomentando las buenas prácticas en la industria. El tamaño de la industria de *software* comercializado por conceptos de licencias ha superado los US\$ 60 millones anuales en 2015, con tasas de crecimiento de un 10% anual, según International Data Corporation (IDC). Sin embargo, el uso de herramientas de *software* vía web crece a tasas del 30% anual. Por otra parte, cabe destacar que el desarrollo de *software* a medida representa el 35,1% del mercado, el desarrollo de *software* estándar reúne un 27,3% del mercado, la consultoría *software* es un 20,1% y el 17,5% restante es producto de la integración de soluciones. La industria del *software* está ubicada casi íntegramente en Santiago (92%) y en la Quinta Región (8%).

1.11. Tendencia e innovación en el Sector

La industria del *software* en Chile ha crecido rápida y exponencialmente durante la última década, siendo muchos los factores que han influido en este aumento. “En términos de **conectividad**, la penetración de internet es de un 68% para las microempresas, 92% para las pequeñas empresas, 98% para las empresas medianas y 100% para las grandes empresas” (Promperú, 2011, p. 8). Esto tuvo injerencia en el creciente desarrollo de aplicaciones vía web y móviles, una de las tendencias en los ERP. Cada día las empresas están más dispuestas a externalizar sus procesos, sean comerciales, funciones de contabilidad, desarrollo de *software*, administración de redes, comunicaciones y almacenamiento de datos. Al respecto, el CEO Pedro Martínez comentaba:

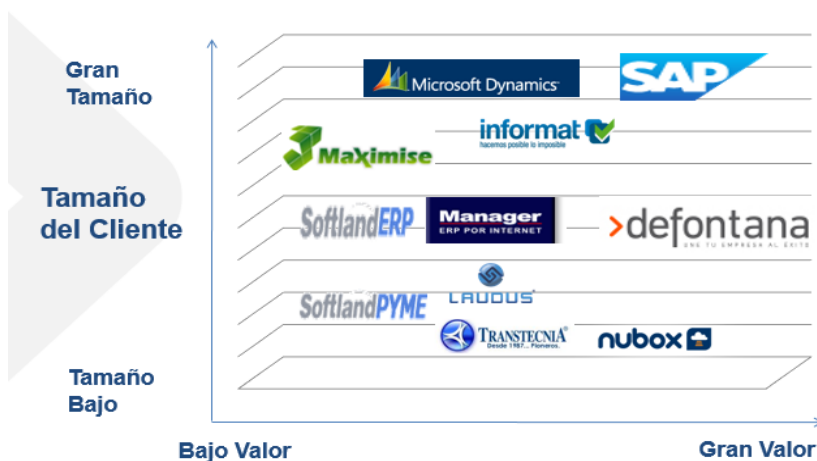
A medida que la globalización alcanza a los mercados, estos comienzan a ser más competitivos e innovadores. Las novedades que integran, la implementación de mejoras en los procesos y el hecho de contar con información pertinente para tomar decisiones se transforman en ventajas competitivas para las empresas.

El **potencial de crecimiento** de las soluciones ERP en las empresas es bastante amplio. Muchas de las empresas medianas y grandes tienen *software* desarrollados a medida y necesitan modernizarse para ser competitivas en el mercado. Estas empresas comenzaron a crecer y se ven en la obligación de automatizar sus procesos implementando *software* ERP; gran parte de estas compañías ya han tenido sistemas previamente y optan por cambiar. Otro factor relevante es la penetración del *software* en las micro, pequeñas y medianas empresas que, con el desarrollo del internet tienen acceso a *software* ERP a un precio moderado, pues no requieren de fuertes inversiones en *hardware* y personal especializados. Los proveedores de *software* ERP tienen un gran desafío: crear *software* ERP a bajo costo y fácil de implementar. Y es principalmente aquí donde Defontana ha logrado diferenciarse.

1.12. Mercado: segmento, productos y competidores (importancia de la imagen)

Los principales actores del mercado de ERP en Chile para el segmento de pequeñas y medianas empresas son Defontana, Softland, Manager, Transtecnia, Nubox y SAP en su versión Business One, a finales de 2015 (ver las **Figuras 4 y 5**).

Figura 4. Mapa de posicionamiento de mercado



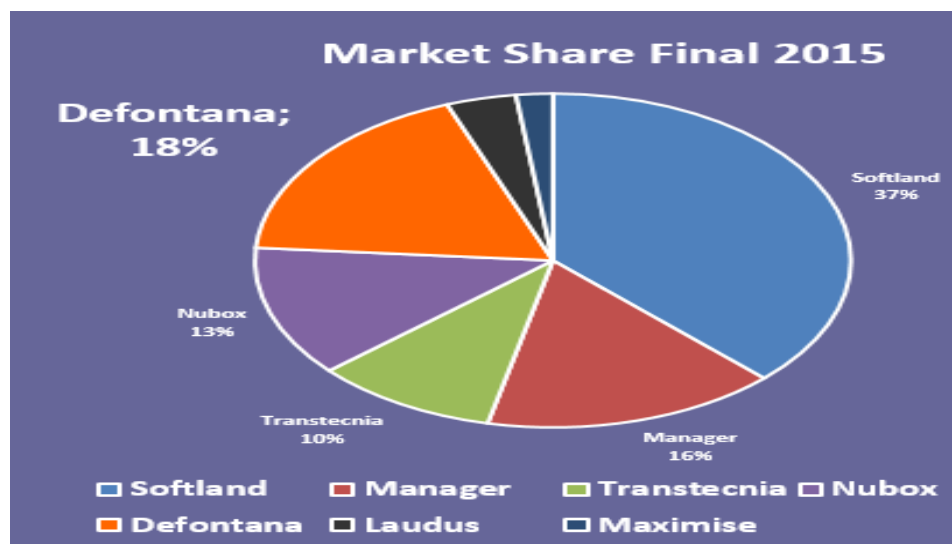
Fuente: Información interna de Corporación Defontana

La **Figura 4** ilustra la posición que utilizan los principales competidores ordenados en base a la “expectativa del valor del servicio” y el segmento al cual atienden; por ejemplo, SAP es una empresa que brinda servicios personalizados para grandes compañías; sus soluciones son amplias, completas, robustas, y sus precios son bastante altos; solamente

corporaciones con altos ingresos y estructuras internas altamente profesionales pueden implementar este tipo de *software* (gran valor/gran precio/grandes empresas).

En el caso de Defontana, por ser una empresa que apunta a las pequeñas y medianas compañías, se posiciona en la parte media y en el grupo de empresas que agregan gran valor a sus clientes; esto se debe principalmente a lo completo de la herramienta y a su buen precio: “precio/calidad” (gran valor/precio medio/pequeñas y medianas empresas). En el mapa anterior también se puede apreciar la empresa Transtecnia, posicionada en un segmento de pequeñas empresas —principalmente contadores—. Tiene un precio muy bajo y está en el negocio de las licencias tradicionales; no es un ERP, por lo tanto, agrega muy poco valor para la gestión y dirección de la empresa (bajo valor/cliente pequeño/bajo precio).

Figura 5. Actores y participación de mercado, año 2015



Fuente: Información interna de Corporación Defontana

La competencia es normalmente “limpia”; cada competidor sabe que el mercado es amplio; sin embargo, la innovación en la industria es clave para competir a mediano y largo plazo. Es normal que un cliente de Defontana se pase a la cartera de Softland “portabilidad”, y viceversa. Incluso, muchos de los clientes que actualmente cuentan con el ERP Defontana han tenido previamente Softland. La **Tabla 1** muestra la cantidad de empresas en Chile por tamaño, la facturación promedio anual, el producto que ofrece Defontana para ese tamaño de empresa y, finalmente, el *ticket* promedio anual.

Tabla 1. Moneda expresada en dólares americanos

| Tamaño / Segmento | Cantidad de empresa | Facturación Anual | Producto | Ticket Promedio Anual / Dolares | Competencia |
|-------------------|---------------------|------------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Micro 1 | 258,651 | USD 194,030 | Defontana One | USD 373 | Nubox, SII y Acepta. |
| Micro 2 | 184,342 | USD 271,642 | Emprende | USD 746 | Nubox y Laudus |
| Micro 3 | 226,522 | USD 388,060 | Emprende | USD 896 | |
| Pequeña 1 | 86,807 | USD 582,090 | Emprende | USD 1,119 | |
| Pequeña 2 | 55,353 | USD 776,119 | Genesis | USD 1,493 | Softland Pyme, Nubox, Manager y |
| Pequeña 3 | 42,494 | USD 970,149 | Genesis | USD 2,985 | |
| Mediana 1 | 17,368 | USD 1,164,179 | Evolution | USD 4,478 | Softland y Manager |
| Mediana 2 | 10,320 | USD 3,880,597 | Evolution | USD 5,970 | |
| Grande 1 | 5,877 | USD 4,656,716 | Sapiens | USD 7,463 | Sap Business One, Microsoft Dynamics, |
| Grande 2 | 4,841 | USD 7,761,194 | Sapiens | USD 14,925 | |
| Grande 3 | 1,094 | USD 11,641,791 | - | USD 29,851 | SAP y Oracle |
| Grande 4 | 2,067 | USD 15,522,388.- a Más | - | USD 74,627 a más | |

Fuente: Información interna de Corporación Defontana

1.13. Etapas del proceso de compra y comportamiento del cliente

El proceso de evaluación, selección y contratación de un *software* demanda de varias etapas estructuradas donde se evalúan distintos factores, como “el producto”, o sea, el porcentaje de satisfacción que entrega la herramienta a las necesidades del cliente, si es escalable en términos tecnológicos y cobertura funcional, “que permita crecer en el tiempo”. También es importante evaluar a la misma organización que lo desea implementar, el nivel de su personal y sus procesos, su “madurez”. La pregunta es si están preparados para llevar adelante este tipo de proyecto, teniendo en cuenta la cultura organizacional, los roles y el compromiso con el cambio que tenga la gerencia: “todos deben estar comprometidos”. En último término, “el proveedor”: verificar la experiencia de quien implementará y proveerá los servicios de *software*, tener información certera sobre el proveedor, cuánto tiempo lleva en el mercado y cómo ha sido su participación en cuanto a éxitos o fracasos.

Más allá de la dimensión de la empresa, es una decisión fundamental la implementación de un *software* ERP para favorecer su desarrollo y florecimiento, y normalmente en el proceso de análisis las empresas comienzan evaluando las marcas más conocidas como Defontana, Softland y SAP. Durante las etapas participan distintas personas: el “líder del proyecto” es designado en un principio por la Dirección para contactar a los proveedores y establecer con ellos la relación; cumple un rol de coordinador y dirige el proceso.

En segunda instancia están los gerentes y jefes de áreas, quienes participan en algunas reuniones que son de su interés. Por ejemplo, el jefe de Remuneraciones participa solo durante las entrevistas referidas a dichos temas; el gerente general, el Directorio y los dueños, tendrán interés en conocer acerca de la operación integral del *software*, los reportes, notificaciones e indicadores de gestión que les entregará el ERP evaluado.

Normalmente, el proceso tiene una duración de tres meses y etapas establecidas, como muestra la **Figura 6**:

Figura 6. Etapas del proceso de compra



Fuente: Información interna de Corporación Defontana.

La reputación y prestigio —“imagen”— de la casa desarrolladora de *software* es muy importante para los futuros clientes; es clave que el proveedor sea conocido, debe tener experiencia y casos de éxito comprobables, atributos que operan como respaldo y garantía de un buen servicio, dando confianza y la tranquilidad de que la implementación será exitosa, no se perderá información, no habrá fallas y el soporte será de buen nivel.

Con el fin de potenciar la confianza en la marca, Defontana tomó una serie de medidas. En primer lugar, en 2011 implementó sus oficinas en el edificio Titanium, uno de los mejores rascacielos del país, moderno y tecnológico. En 2013, dentro de su proceso de actualización tecnológica, definió la migración de todos sus servidores locales a Amazon, contando actualmente con un *servicio disponible 24 horas los 7 días de la semana (24/7)*, o sea con un 100% de disponibilidad, ya que cumple con todas las normas de alta disponibilidad y permitiendo escalar fácilmente.

1.14. Relación de Defontana con Rafael Garay y su posible impacto en la empresa

Garay es un líder de opinión en el país y es común verlo como panelista en varios programas de televisión; normalmente es consultado por temas referentes a la economía, el mundo empresarial y las finanzas. Es ingeniero comercial de la Universidad del Desarrollo, MBA IP por la Universidad Adolfo Ibáñez, doctorado en Economía y Negocios Internacionales por la Universidad de Lleida. Con más de diez años de experiencia, ha sido la persona más joven en ocupar un vicerrectorado al desempeñarse en la Universidad Central con solo 32 años. Así se presentaba Rafael Garay. Tenía una

empresa llamada Think & Co, firma con la que prestaba asesorías de inversión y administración de capitales.

La relación entre la firma Defontana y el economista Rafael Garay comenzó a mediados del año 2015, mediante un contrato para que figurara como imagen de la compañía Defontana -como “Embajador de la marca”-, contrato que consideraba la participación activa en el plan de *marketing* 360°.

Enero de 2016: inicio del plan de *marketing* 360° con participación de Rafael Garay. Durante el primer semestre del año se realizaron numerosas charlas dictadas por el economista, tanto a clientes nuevos como también a clientes de la base instalada; claramente, los resultados mostraron que comercialmente la estrategia fue exitosa, logrando cumplir con las metas de incorporación de nuevos clientes.

Agosto de 2016: Rafael Garay informó en televisión que estaba enfermo de cáncer cerebral terminal; su diagnóstico era reservado, tenía solo tres meses de vida y debía viajar inmediatamente a Francia para realizarse un tratamiento. Rafael, claramente afectado, indicó: «Dejaré todo; mis empresas y toda actividad comercial». El propósito era concentrarse en su tratamiento, devolver todos los capitales de sus clientes y liquidar su compañía.

Septiembre de 2016: se reunieron Pedro Martínez, Fernando Díaz y Rafael Garay (previo al viaje a Francia). El objetivo de la reunión era solidarizarse con Garay entregándole todo el apoyo necesario. Martínez le indicó que rezarían por su pronta recuperación, esperando que en el futuro pudieran seguir trabajando juntos.

Octubre de 2016: viaje a Francia.

15 de diciembre de 2016: el abogado de Rafael Garay estableció una demanda por presunta desgracia, e indicó que desde que el Sr. Garay viajó a Francia perdió comunicación con él, no hubo respuesta a sus correos electrónicos ni mensajes ni llamadas telefónicas, y no volvió al país en el vuelo que tenía planificado.

23 de diciembre de 2016: comenzaron a salir a la luz las primeras evidencias de la estafa cometida por Rafael Garay a sus inversionistas. Los clientes iniciaron procesos judiciales para recuperar sus fondos y la noticia se hizo pública.

Sábado 24 de diciembre de 2016: se hizo oficial la información de que Garay estaba prófugo de la justicia y acusado de estafar a más de 100 clientes. En ese momento, Martínez recibió una llamada de su socio dándole la dura noticia.

Pero esto no sería lo peor, ya que por esos días se realizaría una alianza entre Defontana y el Grupo Santiago Inversiones, acuerdo que involucraba la creación de una nueva

empresa llamada FINPAL, que entregaría financiamiento en línea a las empresas que utilizaran el *software*, pudiendo extender sus facturas sin moverse de su escritorio y recibir el financiamiento en menos de dos horas desde que se generaba un documento electrónico.

Este nuevo producto gratuito para el cliente final era claramente un diferenciador, pues hasta entonces ningún *software* en Latinoamérica entregaba este tipo de servicio. La primera etapa del proyecto consideraba un fondo de 50 millones de dólares para el primer año; las expectativas de este proyecto eran grandes y había mucho en juego para ambos socios.

Martínez, sin pensarlo dos veces, convocó a una reunión para el lunes a primera hora, a fin de buscar alternativas y así reducir el impacto.

Ese mismo lunes 26, Martínez recibió la llamada del presidente del Directorio de Santiago Inversiones SA, restando importancia al tema Garay. Más bien le preocupaba la información obtenida del mercado de ERP sobre la percepción de la calidad de servicio y fuga de clientes y la retención de colaboradores talentosos, pues le inquietaba el sostenimiento del negocio y su inversión como prestigio. Debido a esto, solicitó con urgencia una reunión para esa misma semana, en la que debían presentarle un informe completo y el plan de acción pensado para superar estos temas. Por el grado de confianza, le sugirió repotenciar a sus equipos directivos y hasta se animó a recomendarle programas de dirección, porque gracias a ellos su empresa había logrado cambios importantes.

¿Cuál debía ser la máxima preocupación de Martínez?

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS BASADO EN EL OCTÓGONO DE FERREIRO DE BABOT (2013)

2.1. Entorno externo

El caso se desarrolla en Chile, en el año 2015, donde la industria satisface la demanda local. En este año se han superado los 60 millones de dólares anuales por concepto de licencias vendidas y el crecimiento del segmento del *software* vía web fue del 30% anual, según IDC. Este crecimiento se ve apoyado por GECHS (Asociación gremial que promueve el desarrollo de la industria del *software*).

Para 2015, se contaba con 11 empresas dedicadas a ese servicio, cinco de las cuales van al mismo segmento que DEFONTANA, siendo la innovación y el servicio importantes atributos, pues los clientes migran con facilidad.

2.2. Aplicación del primer nivel – EFICACIA

2.2.1. Estrategia

Defontana ofrece ERP 100% web en la modalidad SaaS que da la facilidad de obtener un servicio 24/7 desde cualquier punto del mundo. Con este beneficio se le da al cliente el control de sus negocios en cualquier momento y lugar; además, cuenta con la seguridad de que todos sus servidores locales están en la nube de Amazon.

El ERP apoya las gestiones de abastecimiento, ciclo comercial, producción, recibos por honorarios, factura electrónica, finanzas, contabilidad y presupuesto. Los clientes a los que está dirigido son las medianas y pequeñas empresas. En estos 15 años han facilitado la adquisición del servicio la masificación del internet y el uso de la facturación electrónica.

Eligen Defontana por ser pionera en la modalidad SaaS, por el soporte con Amazon y por el ahorro que significa trabajar con un servicio de *software* frente a un *hardware* y el personal necesario para atender este servicio.

Además, por el esquema personalizado de soporte que ofrece en todo el proceso de implementación y puesta en marcha.

2.2.2. Sistemas de dirección y control

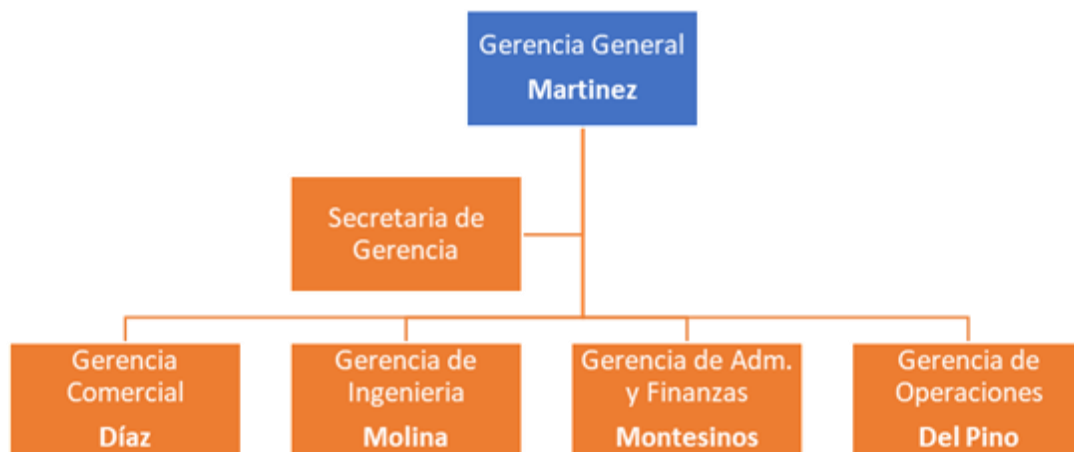
Encontramos hasta ocho sistemas de dirección y control, pero nos vamos a enfocar en los que consideramos que no están funcionando adecuadamente en favor de la estrategia:

- Sistema de Evaluación 360°, que requiere del desarrollo de diferentes etapas, cada una con su retroalimentación para la mejora del desempeño de los colaboradores y del proceso apoyando la estrategia. Lamentablemente, ni los líderes ni la encargada de la herramienta la han ejecutado adecuadamente, ni han visto el beneficio que esta traería.
- Proceso de atención al cliente sobrecargado por la alta demanda, consecuencia del cambio en el modelo comercial.

2.2.3. Estructura formal

Creemos que el organigrama está bien definido, pero nos preocupa la posición de **Ana Muñoz**, quien depende de la Gerencia de Administración y Finanzas y tiene a cargo los sistemas de evaluación (360°) y procesos que apoyen la estrategia, y hasta el momento no ha mostrado un interés real por ellos. Consideramos que en esta posición deberíamos tener a un profesional más proactivo y comprometido con el desarrollo de la unidad y *atractividad* de la empresa (ver la **Figura 7**).

Figura 7. Organigrama



Fuente: elaboración propia

2.2.4. Balance del primer nivel

Entonces, en el primer nivel encontramos problemas un sistema de atención al cliente sobrecargado con lentitud en resolución de problemas y un sistema de evaluación 360° mal manejado y ejecutado inadecuadamente.

2.3. Aplicación del segundo nivel – ATRACTIVIDAD

2.3.1. Saber distintivo

Defontana es líder y pionera en el desarrollo e implementación de *software* ERP 100% web; también es una de las primeras empresas en implementar la modalidad SaaS (*software as a service*).

Además, en los inicios se promovía mucho la innovación en sus colaboradores y había una línea de carrera clara que les permitía a estos escalar posiciones e incrementar conocimientos dentro de la compañía.

2.3.2. Estilos de dirección

Pedro Martínez: no es un líder sino un estratega, porque encuentra oportunidades de negocio en la web y crea la modalidad SaaS; pero tiene un estilo manipulador, cuenta con gran habilidad negociadora. El problema es que da mensajes contradictorios. En las reuniones, con frecuencia indica que se debe cumplir con los valores establecidos para la empresa (fuga cero, óptima calidad de servicio); en la práctica, Martínez presiona para cumplir como sea las metas comerciales establecidas, e incluso superarlas.

Ana Muñoz: es una colaboradora que tiene un estilo de dirección que podríamos definir como mediocre; carece de cualidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. Por un lado, implementa un sistema global de 360°, que no cumple el objetivo, pues no le hace seguimiento, no está al tanto de lo que pasa, carece de un nivel adecuado de comunicación.

Fernando Díaz: es un experto negociador y manipulador; su estilo de gestión era orientado totalmente a resultados, logrando desde el primer año una cantidad importante de clientes nuevos, pero sin evitar la pérdida de otros (19% de pérdida solo en el 2013).

Alejandro Del Pino: creemos que presenta deficiencias en las tres dimensiones de la acción directiva, pues su área es la que tiene directa influencia en el servicio y retención de los clientes y llama la atención su inoperatividad, siendo evidente el alto porcentaje de fuga de clientes y de talento, peor aún siendo un socio fundador.

2.3.3. Estructura real

Se vivía un clima de hostilidad entre las diversas áreas; estas se comportaban como islas, no se sentía la solidaridad, era “una guerra de trincheras”. Teníamos a la gente de operaciones quejándose de que los vendedores eran poco profesionales, que no conocían bien el producto y generaban falsas expectativas en los clientes (vendían cualquier cosa), solo trabajaban por la comisión.

El área de postventa se quejaba de los consultores de soporte operacional, que en realidad eran los encargados de dejar el producto correctamente instalado y configurado; los clientes ya no recibían una atención personalizada, la rotación de colaboradores expertos llegó hasta un 21%.

Martínez enfatiza siempre la calidad del servicio y producto, además de que tiene claro que el personal es clave en el éxito de la compañía; sin embargo, por otro lado,

contradiciendo esta política, presiona por la obtención de resultados a como dé lugar. Este enfoque extremo por el cumplimiento de los resultados origina ansiedad y frustración en los equipos de colaboradores.

2.3.4. Balance del segundo nivel

La rotación acelerada de los colaboradores genera una pérdida del saber distintivo. Vemos que los estilos de dirección no ayudan a la sostenibilidad del negocio en el tiempo; prima la obtención de resultados por encima de los valores y de la estrategia de la empresa. Esta forma de gestión debilita la *atractividad* de la empresa.

2.4. Aplicación del tercer nivel – UNIDAD

2.4.1. Misión externa

Por la alta presión en las metas (ventas) los ejecutivos dejaban de lado las solicitudes de los clientes que no generaban ingresos, lo que era percibido como un abandono. La llegada de Fernando Díaz trajo una nueva visión de negocio, pasando de un esquema personalizado de inicio a fin a un nuevo modelo transaccional masivo no personalizado.

2.4.2. Valores de la dirección

La incongruencia de la dirección de Martínez era evidente. Él decía: «Nos distinguimos porque creamos un clima de confianza, respeto, trabajo en equipo e innovación». Sin embargo, nunca aceptaba un no y el incremento de las quejas de clientes y la baja retención de personal calificado mostraba la deficiencia y mal ejemplo de las decisiones de sus directivos.

2.4.3. Misión interna

Los trabajadores estaban siendo maltratados para cumplir cuotas y objetivos, presionados al punto de hacerlos sentir como cosas, no había una identificación con la compañía, sabían que tenían que cumplir como fuera con la meta. Esto se daba desde los puestos de más baja jerarquía hasta un gerente de área.

2.4.4. Balance del tercer nivel

Los valores de los directivos tienen foco en los resultados económicos y no en el cliente ni en colaboradores; esto socava sus pilares corporativos y valores.

2.5. Entorno interno

Los directivos y los líderes no están interesados en conocer las motivaciones de sus colaboradores; se cree que todo va bien si se logra o supera la meta de ventas.

La sorpresa e incertidumbre que generó el destape de Rafael Garay como figura pública en Chile y como imagen de marca en ese momento.

2.6. Análisis de las decisiones

| PERSONA | ROL | ¿ SABE? | ¿ PUEDE? | ¿ QUIERE? |
|---------------------------|------------------------|---|--|--|
| PEDRO MARTÍNEZ | Gerente general | No sabe. Creemos que le falta desarrollar habilidades directivas, pierde el enfoque en los pilares y valores de la empresa. Muestra incoherencia. | Sí puede. Creemos que tiene las capacidades para desarrollar habilidades directivas, con una buena consultoría o programa de desarrollo gerencial. | Sí quiere. Siempre ha manifestado su interés en que se brinden servicios de calidad y valora el aporte de los colaboradores. |
| ALEJANDRO DEL PINO | Gerente de Operaciones | No sabe. Tiene la capacidad innovadora pero sus competencias de ejecución y resolución de problemas deben ser desarrolladas. | Sí puede. Tiene la experiencia en el área como para desarrollar las habilidades necesarias que exige hoy el negocio. | Sí quiere. Se muestra dispuesto y cuenta con un equipo lo avala y respeta. |
| FERNANDO DÍAZ | Gerente Comercial | Sí sabe. Es un profesional con experiencia comercial enfocada en el nuevo modelo comercial. | Sí puede, logra los números, pero tiene oportunidades en el trato con sus equipos. | Sí quiere, pues es un profesional de retos que se alinea con facilidad a las necesidades de sus superiores. |

2.7. Aprendizajes en la organización

| SITUACIÓN | ACCIÓN | APRENDIZAJE | COMENTARIOS |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Pérdida de colaboradores capacitados. | Los directivos no reaccionan ante esta situación. | (-) Pérdida del saber y la <i>atractividad</i> . | Los colaboradores con experiencia siempre conocen más de los procesos. Cada uno aporta lo que sabe y suma su valor. |
| Cientes insatisfechos. | Las áreas responsables no han ejecutado ninguna acción para clientes actuales. Su enfoque está en atraer clientes nuevos. | (-) No son consistentes del cuidado del cliente y este puede cambiar de proveedor. | El cambio del modelo de negocio a masivo debió tener un plan que proteja el servicio que siempre se les brindó a los clientes. |
| Descuido en el área de operaciones. | Áreas de atención no se dan abasto, y hay contradicciones con área comercial. | (-) Cambio de modelo comercial, sin cuidar el soporte operativo. (-) Clientes abandonados. | Del Pino es socio fundador, dueño y gerente del área, tiene que alinear su capacidad operativa a la nueva estrategia de la empresa. |

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Los problemas más resaltantes que identificamos en cada nivel son:

3.1. Primer nivel

- Existe un descuido en la atención al cliente porque no existen controles que identifiquen el desborde de la alta demanda del servicio por la masificación del negocio.
- La no aplicación correcta y seguimiento de la herramienta 360 °

3.2. Segundo nivel

- Los estilos de dirección no ayudan a la sostenibilidad del negocio, pues cada uno trabaja en forma individual, sin cuidar el resultado y relación transversal entre áreas.
- La pérdida del saber generada por la alta rotación, impactando en la *atractividad* de la empresa.

3.3. Tercer nivel

- Los directivos están procediendo a tomar decisiones solo con uno de los criterios: la eficacia, percibiéndose el descuido por el bien del otro, tanto para el cliente interno como para el externo, dejando de lado los valores de la empresa y sus pilares.

3.4. Elección del problema

Luego del análisis del caso hemos considerado enfocarnos en el problema de los estilos de dirección y valores que van a generar un impacto positivo en la organización logrando resultados en los tres niveles. Consideramos que los estilos de dirección podrían reforzar u obstruir la *atractividad* o la unidad de la empresa

Para ello pensamos en dos alternativas:

1. La clásica asesoría externa (consultoría).
2. Evaluar un programa de dirección para los directivos, que amplíe su mirada de empresa tradicional.

Nosotros elegimos ir por la segunda opción, pues entendemos que cuando se descubre una brecha entre las competencias directivas que hoy se tienen y las que se necesitan para

mañana, es necesario hacer ver la necesidad del cambio al directivo para reducir los impactos en el futuro.

Pero esto no es tan simple si estamos hablando de los dueños de la empresa que, además, viene siendo productiva y que pareciera que están en la fase de aprendizaje de ignorancia inconsciente. Debemos llevarla a la última fase de aprendizaje, que es la de capacidad inconsciente, para que de esta manera se incluya su saber directivo prudencial desarrollando ejemplaridad e incremento de criterio para la toma de mejores decisiones con análisis más completos.

CONCLUSIONES

Gracias a este caso hemos podido entender a diferentes empresas similares a Defontana, cuyo foco principal está puesto en los resultados económicos. Hoy sabemos que esto se debe al gran desconocimiento de lo que significa gobernar una empresa de manera responsable y ética.

Las empresas deben estar dirigidas por líderes que no solo muevan voluntades, sino que entiendan que ellos pueden descubrir talento, enseñar y encaminar a las personas que colaboran con un fin común.

Debe tenerse en cuenta que las empresas están constituidas por personas, que tienen motivos, motivaciones y que su calidad ética puede ser transformada por la empresa, gracias a la ejemplaridad de sus líderes.

Como dice Pérez López (1998)

Una empresa que no ve más que los beneficios económicos inmediatos como razón de ser, estará plagada constantemente por “conflictos éticos” generados por las circunstancias del entorno» (p. 130). «Esta dirección —nos dice Pérez López— pone en riesgo la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, de ahí su importancia (p. 130).

Herramientas como el Octógono son útiles para diagnosticar problemas importantes para poder tomar acción, y es muestra responsabilidad hoy difundirlas.

Esta Maestría nos ha mostrado la diferencia entre dirigir y gobernar. Gobernar es un concepto más profundo, ya que lleva a que los colaboradores se desarrollen como personas, en libertad y en acuerdo a sus virtudes.

También hace sentir más completo a quien ejerce el liderazgo, ya que logra resultados, pero también —y lo más importante— gana autoridad frente a sus equipos de una manera auténtica y sostenible.

REFERENCIAS

- Chiletec. (s. f.). *Nuestra asociación*. Recuperado de <https://chiletec.org/sobre-chiletec/nuestra-asociacion>
- Defontana. (2018). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de <https://www.defontana.com/pe/compania/mision-vision-y-valores/?cv=1>
- IDC. (2018). *About IDC*. Recuperado de <http://www.idclatin.com/about/>
- Andino, R. (2006). *Sistemas ERP*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/18558/download?token=-rtDwbJ3>
- Asociación de Empresas Chilenas de Tecnología [Chiletec]. (2017). *Memoria 2017*. Recuperado de https://chiletec.org/media/memorias/Memoria_Chiletec_2017.pdf
- Software Selección. (2018). *Defontana-Partner*. Recuperado de <https://www.softwareseleccion.com/implantador/defontana-i-953>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Innovando. (5 de abril de 2015). *IVR*. Recuperado de <https://innovan.do/2015/04/05/que-es-ivr-definicion/>
- Pérez López, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Barcelona, España: Deusto.
- Promperú. (2011). *Perfil de Producto-Mercado. Perfil de mercado de software en Chile*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/763943984rad82564.pdf>
- Torres Muñoz, P. (2014). *Implementación de sistemas ERP en pymes a nivel nacional como herramienta para el control de gestión y toma de decisiones en procesos de negocio* (Tesis de licenciatura. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile. Chile). Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/1344/tingeco%20138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de software local versus 100% web

| | ERP local (Modelo tradicional) | ERP 100% web (Modelo Defontana) |
|-------------------|--|---|
| Definición | Definido como un <i>software</i> que se debe comprar, su base de datos está alojada en los servidores e instalaciones de la empresa. | Definido como un <i>software</i> que se debe pagar solo por el servicio, quedando en manos del proveedor contratado el alojamiento y mantenimiento de los servidores (SaaS). |
| Ventajas | El servidor está en las instalaciones de la empresa: * Al estar en la empresa, no existe dependencia de la conexión de internet; al tener el servidor pueden resolver problemas sin depender de un tercero; la disponibilidad depende de la empresa. | Alta conectividad: el acceso en cualquier lugar, cobra especial relevancia para las empresas que trabajan con sucursales y dispersas geográficamente; su <i>datacenter</i> de clase mundial permite un 100% de conectividad y máxima seguridad en el intercambio de datos. |
| | El servidor es propiedad de la empresa: * Puede hacer modificaciones al sistema. * Evita que la empresa tenga que incurrir en gastos mensuales, realizando solo una inversión inicial. | Ahorro de tiempo y dinero: existe un ahorro de recursos; no se hacen fuertes inversiones iniciales sino que solo se paga por el servicio. Además, no se debe invertir en instalaciones, servidores, <i>hardware</i> y <i>software</i> adicionales, y personal técnico especializado dedicado al mantenimiento de los sistemas. |
| | | Última tecnología: permite estar acorde a la tendencia actual de los servicios vía internet, tecnología de punta utilizada en los países desarrollados. |
| | | Servicio de respaldos: servicio entregado a través del <i>datacenter</i> con respaldos robotizados de periodicidad diaria y cuenta con un <i>datacenter</i> de contingencia. |

| | | |
|--------------------|--|--|
| | | Seguridad de los datos: máxima seguridad en los datos, dado que se especializan en esto. <i>Firewalls</i> físicos y lógicos. Encriptación de datos. Servidor redundante de procesos (clúster). Economías de escala. |
| Desventajas | Baja conectividad: no se puede acceder al ERP en cualquier lugar. Esto cobra mayor relevancia en empresas que tienen sucursales. | Dependencia absoluta de internet: en algunas empresas existe desconfianza en que los datos de la empresa estén en internet, al percibirlo inseguro. |
| | Seguridad del servidor y respaldos: responsabilidad del administrador de sistemas de la empresa. | |
| | Altos costos de tiempo y dinero: se requiere de tiempo y preocupación para mantener funcionando óptimamente los servidores. Se incurre en una fuerte inversión inicial por la compra de licencias, <i>hardware</i> y técnicos especializados. | |

Fuente: Defontana (s. f.) y Torres Muñoz (2014).

Elaboración propia

Anexo 2. Valores fundamentales

Personas: valoramos y apreciamos a nuestros colaboradores en su desarrollo personal, creatividad y aporte al negocio; para esto, buscamos crear sólidos lazos a través del tiempo, fomentando el crecimiento profesional y humano de las personas.

Nos jugamos por nuestros clientes: nuestros clientes son nuestra primera prioridad y, como entendemos la administración, provocamos un vuelco hacia la eficiencia de ellos, ayudándolos a crecer. Buscamos relaciones a largo plazo y de calidad, que sean rentables para ambas partes, crecientes a lo largo del tiempo, basadas en la confianza y los servicios de alto valor agregado que entrega Defontana.

Una empresa rentable y de alto crecimiento: nos centramos a toda costa en el éxito comercial, con nuestros productos de alto impacto, innovadores y globales, liderando en los mercados y negocios en los que nos encontramos. Buscamos la rentabilidad y grandes crecimientos para dar estabilidad en el largo plazo.

Calidad: nuestros servicios son procesos calificados con los más altos estándares de calidad y para asegurarlo estamos en un constante control de nuestra certificación ISO 9001.

Eficiencia: creemos en la eficiencia y competitividad, como un valor para crecer globalmente; tenemos que ser la empresa más eficiente de nuestra industria.

Una empresa internacional: somos una empresa web que desarrolla de manera local, pero con una mirada de servicio global para toda Latinoamérica. Nuestro modelo de internalización es un modelo inclusivo para responder a las necesidades locales.

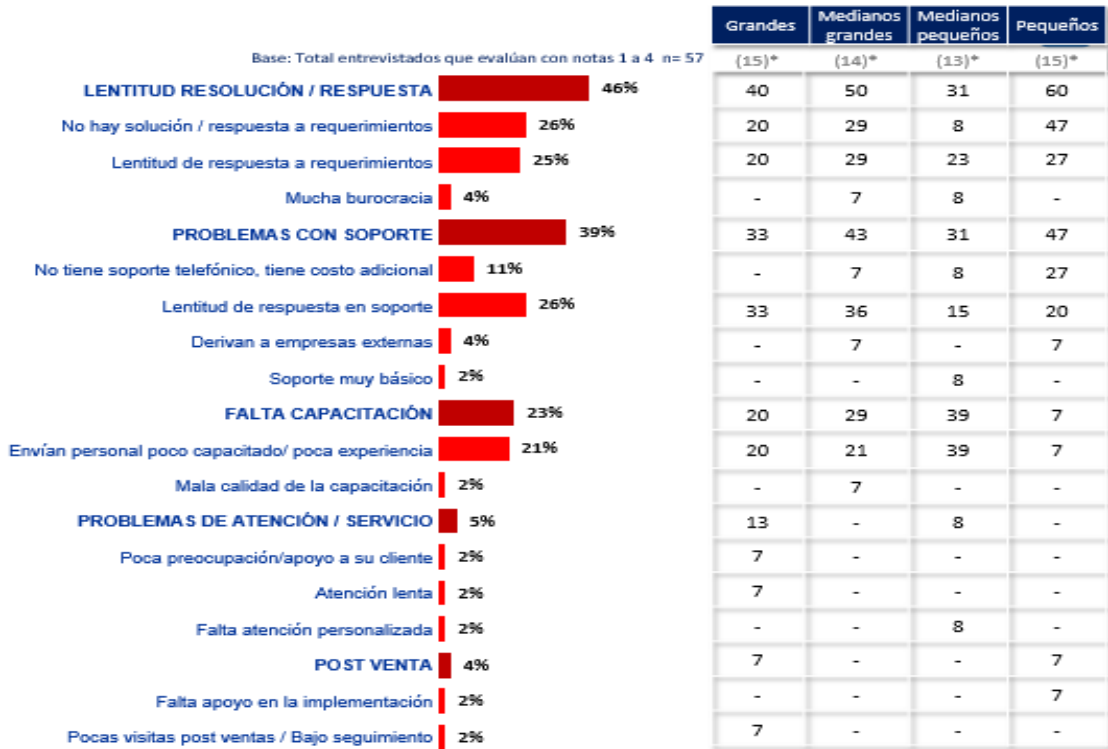
Aprendizaje: somos una compañía de conocimientos, inspirada en los procesos de mejoramiento y aprendizaje continuo, para así asegurar a nuestros clientes que contarán con servicios de vanguardia. En Defontana, las ideas, el conocimiento y la acción se logran gracias al aprendizaje.

Innovación y tecnología: estamos en una constante búsqueda por mejorar la experiencia y la oferta de servicios para nuestros clientes. Esto no implica el simple hecho de innovar con productos, sino que todos los aspectos de nuestro trabajo están en un continuo e importante proceso evolutivo desde el punto de vista de la innovación y la tecnología.

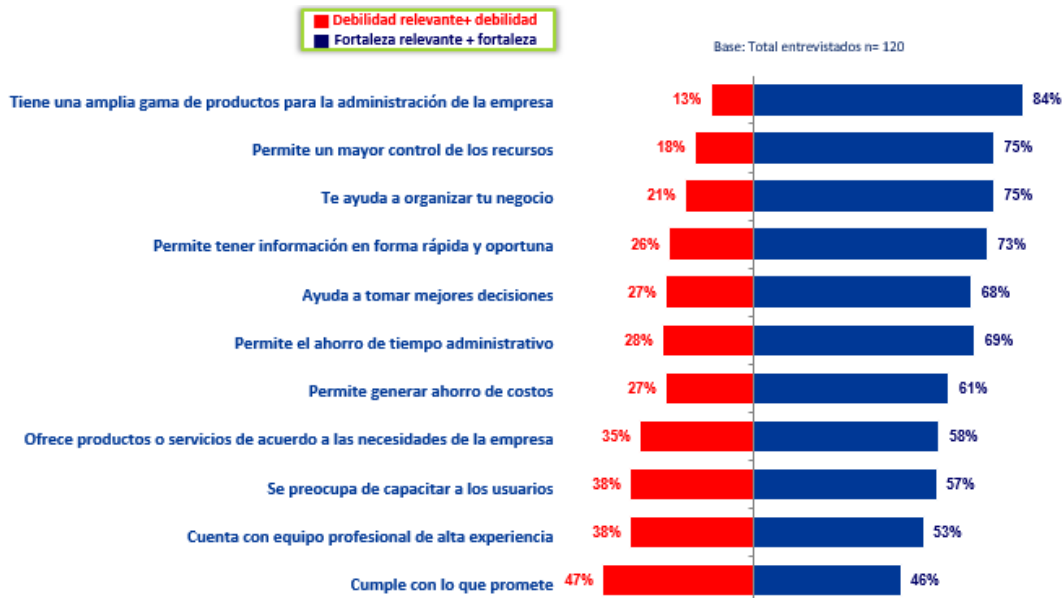
Fuente: Defontana (2018).

Anexo 3. Estudio de la consultora externa Cadem

1. Motivos por los cuales los clientes desaprueban el área de soporte de Defontana



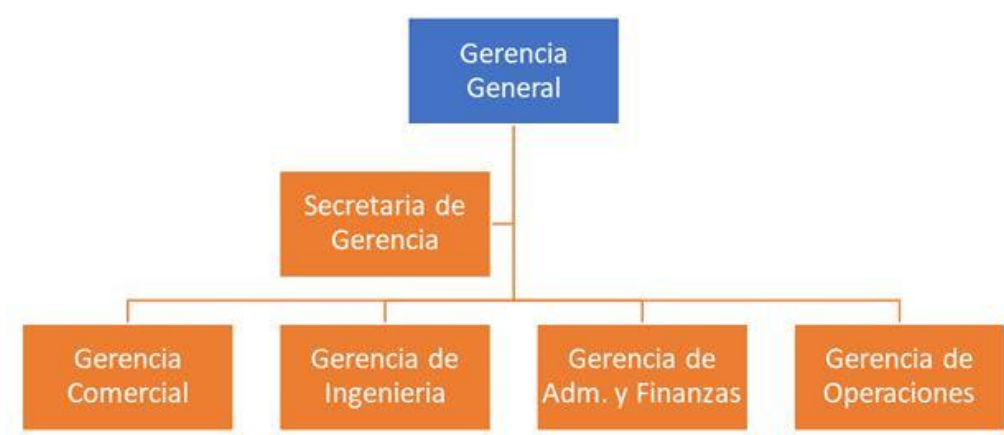
2. Matriz de fortalezas y debilidades en base a la evaluación de clientes



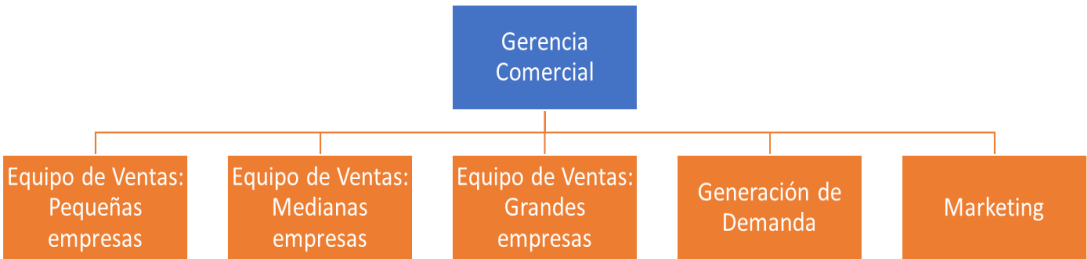
Fuente: Defontana (s. f.).

Anexo 4. Organigrama de Defontana Chile, año 2015

Estructura de la Gerencia General



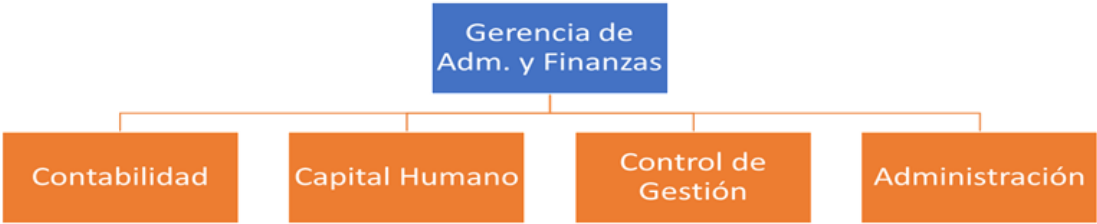
Estructura de la Gerencia Comercial



Estructura de la Gerencia de Operaciones



Estructura de la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Defontana (s. f.).

Anexo 5. Cuadro de ventas y pérdida de clientes

CARTERA DE CLIENTES HISTÓRICA

| Año | Nº de Cliente Nuevos | Nº de Cliente Perdidos | Cartera Neta | % de Fuga |
|------|----------------------|------------------------|--------------|-----------|
| 2000 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2001 | 4 | 0 | 5 | 0 |
| 2002 | 7 | 1 | 11 | 9% |
| 2003 | 16 | 1 | 26 | 4% |
| 2004 | 21 | 1 | 46 | 2% |
| 2005 | 19 | 1 | 64 | 2% |
| 2006 | 26 | 3 | 87 | 3% |
| 2007 | 30 | 2 | 115 | 2% |
| 2008 | 44 | 1 | 158 | 1% |
| 2009 | 87 | 8 | 237 | 3% |
| 2010 | 116 | 7 | 346 | 2% |
| 2011 | 126 | 9 | 463 | 2% |
| 2012 | 163 | 38 | 588 | 6% |
| 2013 | 234 | 134 | 688 | 19% |
| 2014 | 253 | 122 | 819 | 15% |
| 2015 | 382 | 155 | 1046 | 15% |
| 2016 | 590 | 265 | 1371 | 19% |

Fuente: Defontana (s. f.).