

Licenciatura en Administración

Dirección Estratégica

MODELO PENTA – material cátedra

Prof. Viera, Carmen Graciela

01/03/2018

MODELO PENTA

Levy, A. (2012). PENTA/Innovación. Desarrollo Competitivo, alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG. (1ª Edición) Buenos Aires, EDICON

El modelo PENTA ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico y social.

PENTA es a la vez un esquema conceptual, referencial y operativo para crear valor

Los cinco **pilares del Penta** son: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados. Entre los cinco pilares y sus INTERACCIONES surge un mapa de ruta para diagnosticar y e intervenir en las empresas.

La Estrategia, es el conjunto de decisiones que determinan cuáles son los negocios en los que la empresa decide competir. Estas decisiones incluyen la definición del Portafolio de negocios (equivalente a la Misión), la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios y la asignación estratégica de recursos entre todas las unidades del Portafolio.

Estrategia es asignar los Recursos adecuados (gente, tangibles e intangibles) en los Mercados que se considera atractivos.

La Cultura consiste en el subsistema de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización. El pilar de la Cultura es el dominio de los valores compartidos y de las ideas guía de la que surge la conducta diaria. Esta consiste en los Hábitos que impactan positiva o negativamente en la Formulación y en la Implementación de la Estrategia.

El pilar de la Gestión incluye al Organigrama, los Sistemas de Información y los Procesos requeridos para ejecutar los lineamientos de la Estrategia.

El eje horizontal del Penta representa la perspectiva de la **Formulación de la Estrategia**.

El eje vertical representa la perspectiva de la **Implementación de la Estrategia**.

Cada uno de los cinco pilares del Penta tiene valor sólo en relación a los otros cuatro. Un Mercado es atractivo sólo en relación a la Estrategia, a la plataforma de Recursos, a la Cultura de esa organización y a su esquema de Gestión. Un Recurso, tangible o intangible, es un recurso, sólo ante una determinada configuración de los otros pilares restantes y puede no ser un recurso ante otra configuración diferente. Una Cultura organizacional es apropiada sólo teniendo en cuenta los otros cuatro pilares. Un esquema de Gestión es adecuado sí y sólo sí está subordinado a la ejecución de la Estrategia, que, a su vez, dependerá de los demás pilares del Penta.

La Estrategia, en la dimensión del Portafolio completo y de la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios, debe **ser traducida a objetivos** específicos, medibles, alcanzables, realistas y controlables con los cuales se diseña el pilar de la Gestión.

La Cultura organizacional debe complementar una perspectiva endógena, orientada al requerimiento constante de **Inventar** nuevas configuraciones de los Recursos, con una perspectiva exógena, orientada a satisfacer el requerimiento constante de **Descubrir** nuevas oportunidades en los Mercados actuales o futuros.

La plataforma de **Recursos** debe ser administrada en base a las **Habilidades Distintivas** para **generar Presión** para crear valor. Los **Mercados** deben ser servidos mediante las **Ventajas Competitivas** requeridas como para generar **Atracción** para crear valor.

El pilar de la **Gestión** debe ser diseñado para optimizar los macroprocesos de **Productividad** de los Recursos y de Posicionamiento en los Mercados.

El eje horizontal de de la Formulación: Estrategia, Recursos y Mercados.

Resulta de la asignación de los recursos adecuados en los mercados atractivos. Dada la base de recursos de la empresa, según el nivel de sus conocimientos, de sus mapas mentales, en definitiva, de sus habilidades distintivas, ésta logrará un mayor o menor nivel de Productividad en el empleo de sus recursos. La **productividad genera un efecto de presión** para ayudar a crear valor económico sostenible

Por otro lado, dado **el Posicionamiento** de sus marcas en los mercados, éstas generan **un efecto de atracción**, que es la segunda fuerza de creación de valor. La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales: las ventajas competitivas desde el lado de los mercados, es decir, la atracción del Posicionamiento de las marcas y las habilidades distintivas, es decir la presión de la Productividad en el empleo de sus recursos.

El eje vertical de la Implementación, Estrategia, Cultura, Gestión:

La Cultura puede ser endógena, orientada hacia Inventar o exógena, orientada hacia Descubrir. Descubrir necesidades. Inventar satisfactores. Necesitamos ayudar a que la empresa logre orientarse hacia ambos lados. La primera tiende a la optimización de los recursos y la segunda hacia la fidelización de los mercados. De la Cultura surgen los hábitos que son las conductas diarias que promueven o dificultan la implementación de la estrategia.

Desde **el pilar de la Estrategia** se desprenden objetivos específicos que permiten diseñar el **pilar de la Gestión** teniendo en cuenta la adaptación a los requerimientos de los distintos mercados servidos y la integración para la optimización del empleo de los recursos.