



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

**CASO DE NEGOCIO: TPSA Y SU INTENCIÓN DE  
INTERNACIONALIZACIÓN: ¿ÚNICA ESTRATEGIA VIABLE?**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

**TOMÁS EUGENIO GALLEGUILLOS OVIEDO**

**PROFESOR GUÍA:**  
FRANCISCA PINO ALARCÓN

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ  
GERARDO DÍAZ RÓDENAS

SANTIAGO DE CHILE  
2015

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO**  
**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**POR:** Tomás Galleguillos Oviedo  
**FECHA:** 30 de marzo de 2015  
**PROFESOR GUÍA:** Luis Javier Venegas

## **CASO DE NEGOCIO: TPSA Y SU INTENCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: ¿ÚNICA ESTRATEGIA VIABLE?**

Con más de 25 años de existencia, Transformational Partners S.A., prestigiosa consultora de transformación organizacional y recursos humanos, evalúa emprender rumbo hacia la internacionalización de sus operaciones en Latinoamérica, específicamente en Perú durante el año 2012. Los resultados de la empresa parecen positivos y existe alta expectativa a nivel de Gerentes y Directores por implementar esta alternativa. No obstante, ¿cómo son evaluadas las condiciones de entorno para la realización de este proyecto?, ¿TPSA cuenta con las capacidades (*capabilities*) necesarias para asegurar el éxito en el exterior?, ¿existen otras opciones a las que los Directores de TPSA puedan optar, en momentos de una decisión estratégica?

Los acontecimientos relatados en este caso de negocios trascurren a fines del año 2012, cuando se considera la oportunidad de abrir una nueva oficina fuera de Chile, por lo que la plana directiva de TPSA se ha reunido a evaluar qué tan viable es esta opción y las posibilidades de implementación. En este contexto, se abre la posibilidad de realizar un análisis estratégico, considerado elementos de entorno a la organización, tales como los Factores Generales y Análisis de las 5 Fuerzas. A nivel de capacidades (*capabilities*) internas, la organización debiese considerar un análisis de Cadena de Valor, identificando recursos, *capabilities*, en busca de la definición de su Ventaja Competitiva al interior de la industria. Finalmente, la organización puede considerar tres estrategias genéricas de crecimiento, entre las que se cuenta la internacionalización, a la cual será posible poner un mayor énfasis en el análisis considerando la información provista en el caso. Las conclusiones derivadas del análisis previo resultan en no dar curso a la opción de internacionalización, debido al alto riesgo de una incursión fallida en el país objetivo.

El presente documento provee de un Marco Conceptual base para responder las preguntas antes planteadas, con formato validado a nivel internacional en la aproximación a casos de negocios de carácter estratégico. En segundo lugar, el Caso de Negocio de TPSA presenta la información básica necesaria para la realización, por parte del lector o estudiante(s), de un análisis estratégico a nivel de entorno e interno a la organización, la generación de alternativas estratégicas y recomendaciones para su implementación. En tercer lugar, se provee de Notas Docentes posibles de ser utilizadas, a modo de guía, en el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje derivadas del Caso de Negocio propuesto y la metodología de abordaje revisada en el Marco Conceptual previo. Finalmente, se incorpora una sección de Discusión y Aprendizajes derivados de la realización de esta tesis, con énfasis en la transferencia de las herramientas y metodología de análisis de casos ocupados actualmente en contextos internacionales y con experiencia en su abordaje.

# Dedicatoria

A Mirta.

# Agradecimientos

A Patricio Meller, quien siempre constituyó un desafío positivo al interior del Programa, tanto en su rol de Profesor como de Director Académico del Global MBA.

A Christian Diez, Director Ejecutivo del Global MBA, quien afrontó muchos desafíos en el transcurso de esta versión del Programa.

A Jimena Orellana por acompañarnos todo este tiempo: pese a vivir un desafiante 2014, siempre estuviste junto a nosotros.

A Sandra Betton, Directora del MBA de John Molson School of Business, en Montreal, Canadá; a Deborah Wright, quien con su paciencia cercana a infinita, nos apoyó cada semestre.

A nuestros compañeros en Montreal, quienes me ayudaron a crecer como estudiante y profesional. En especial a Elliot Altília, semifinalista del Concurso Internacional de Casos de Negocios de JMSB, versión invierno 2015, quien me apoyó en las formulaciones iniciales de esta Tesis.

A mis compañeros del Global MBA, quienes al día de hoy comparten su conocimiento y carisma cada día, en el esfuerzo conjunto de hacer un cambio en el país en el que vivimos.

A Jaime Garcés, por proveerme de un espacio físico para poder finalizar esta Tesis.

Finalmente, a mi familia por ofrecerme su ayuda de forma incondicional.

# Tabla de Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 OBJETIVOS .....  | 2         |
| 1.1.1 <i>General</i> .....   | 2         |
| 1.1.2 <i>Específicos</i> .....   | 2         |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN.....  | 3         |
| 1.3 METODOLOGÍA.....   | 3         |
| <b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1 CASO DE NEGOCIO.....   | 4         |
| 2.2 MODELO INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL Y MODELO BASADO EN RECURSOS.....  | 6         |
| 2.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....  | 6         |
| 2.3.1 <i>Análisis de Ambiente General</i> .....  | 6         |
| 2.3.2 <i>Análisis de Ambiente Industrial</i> .....   | 7         |
| 2.3.3 <i>Análisis de Competidores</i> .....  | 8         |
| 2.3.4 <i>Análisis Interno</i> .....  | 9         |
| 2.3.5 <i>Estrategia Competitiva</i> .....  | 11        |
| 2.3.6 <i>Estrategia Corporativa</i> .....  | 13        |
| 2.3.7 <i>Establecimiento de Alternativas</i> .....   | 14        |
| 2.3.8 <i>Estrategia de Internacionalización</i> .....  | 15        |
| <b>CAPÍTULO 3 CASO DE NEGOCIO .....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1 LA EMPRESA.....  | 17        |
| 3.1.1 <i>Visión</i> .....  | 18        |
| 3.1.2 <i>Productos y Clientes</i> .....  | 18        |
| 3.1.3 <i>Investigación &amp; Desarrollo, Calidad y Asociaciones Internacionales</i> .....                      | 20        |
| 3.1.4 <i>Cultura Organizacional</i> .....  | 21        |
| 3.1.5 <i>Industria y Competidores</i> .....  | 21        |
| 3.2 CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.....   | 22        |
| 3.3 OPCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....  | 23        |
| 3.3.1 <i>Perú</i> .....  | 24        |
| 3.4 LA DECISIÓN DEL COMITÉ.....  | 24        |
| 3.5 EXHIBITS.....  | 25        |
| 3.5.1 <i>Exhibit 1. Crecimiento anual GDP(%) para Chile y Perú, período 2002-2012</i> .....                    | 25        |
| 3.5.2 <i>Exhibit 2. Porcentaje Ingreso TPSA para el año 2011 según Sector</i> .....                            | 26        |
| 3.5.3 <i>Exhibit 3. INEI: La economía peruana creció 6.29% en 2012</i> .....                                   | 27        |
| 3.5.4 <i>Exhibit 4. Misión TPSA</i> .....  | 27        |
| 3.5.5 <i>Exhibit 5. Estructura Organizacional: Cambio</i> .....  | 27        |
| 3.5.6 <i>Exhibit 6. Historia de TPSA</i> .....   | 28        |
| 3.5.7 <i>Exhibit 7. Categorías de Consultoras en la Industria</i> .....  | 29        |
| 3.5.8 <i>Exhibit 8. Balance Financiero y Estado de Resultados 2011 – 2012 TPSA</i> .....                       | 30        |
| 3.5.9 <i>Exhibit 9. Bases del Modelo Delta</i> .....   | 30        |
| 3.5.10 <i>Exhibit 10. Caracterización Industria Consultoría en Gestión y Marketing - Datamonitor (2012)</i> 32 |           |
| <b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE CASO.....</b>  | <b>33</b> |
| 4.1 ANÁLISIS DE CASO.....  | 33        |
| 4.2 ANÁLISIS EXTERNO.....  | 34        |
| 4.2.1 <i>Ambiente General</i> .....  | 34        |
| 4.2.2 <i>Análisis de Industria</i> .....   | 36        |
| 4.2.3 <i>Potencial de crecimiento de la industria</i> .....  | 37        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 4.2.4                                       | <i>Necesidad de los productos/servicios ofrecidos</i>                     | 37        |
| 4.2.5                                       | <i>Resumen: Atractivo de la Industria</i>                                 | 37        |
| 4.2.6                                       | <i>Análisis de Competidores</i>   | 38        |
| 4.2.7                                       | <i>Posicionamiento ante Competidores</i>                                  | 38        |
| 4.2.8                                       | <i>Factores de Éxito en la Industria</i>                                  | 39        |
| 4.3   | <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   | 39        |
| 4.3.1                                       | <i>Identificación de Recursos</i>   | 40        |
| 4.3.2                                       | <i>Identificación de Capacidades (Capabilities)</i>                       | 41        |
| 4.3.3                                       | <i>Identificación de Ventaja Competitiva</i>                              | 42        |
| 4.3.4                                       | <i>Evaluación de Alternativas</i>   | 43        |
| 4.3.5                                       | <i>Recomendaciones</i>  | 45        |
| <b>CAPÍTULO 5 NOTAS DOCENTES</b>            |   | <b>46</b> |
| 5.1   | INTRODUCCIÓN  | 46        |
| 5.2   | OBJETIVOS DE APRENDIZAJE  | 46        |
| 5.3   | PREGUNTAS SUGERIDAS   | 47        |
| 5.4   | RESUMEN DE CASO   | 47        |
| 5.5   | PLAN DE ENSEÑANZA (TEACHING PLAN)   | 48        |
| 5.5.1                                       | <i>Análisis Externo</i>   | 48        |
| 5.5.2                                       | <i>Análisis Interno</i>   | 49        |
| 5.5.3                                       | <i>Alternativas Estratégicas</i>  | 49        |
| 5.5.4                                       | <i>Recomendaciones</i>  | 50        |
| 5.6   | LECTURAS SUGERIDAS  | 51        |
| 5.7   | EXHIBITS NOTAS DOCENTES   | 51        |
| 5.7.1                                       | <i>Exhibit ND1. Análisis Estático TPSA</i>                                | 51        |
| 5.7.2                                       | <i>Exhibit ND2. Análisis Dinámico TPSA</i>                                | 53        |
| 5.7.3                                       | <i>Exhibit ND3. Guía Metodológica Análisis de Casos Estratégicos JMSB</i> | 53        |
| <b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIÓN Y APRENDIZAJES</b> |   | <b>56</b> |
| 6.1   | CONCLUSIONES  | 56        |
| 6.2   | APRENDIZAJES  | 58        |
| <b>GLOSARIO</b>                             |   | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                         |   | <b>61</b> |
| <b>ANEXOS</b>                               |   | <b>64</b> |
| ANEXO A: PLAN DE TRABAJO                    |   | 64        |

# Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS EN TANGIBLES E INTANGIBLES (FUENTE: HITT ET AL., 2014). .....  | 10 |
| TABLA 2. CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA COMBINACIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR UNA VENTAJA COMPETITIVA (FUENTE: HITT ET AL., 2014). .....           | 11 |
| TABLA 3. TABLA COMPARATIVA FACTORES DE AMBIENTE GENERAL PARA CHILE Y PERÚ, AÑO 2012 (ELABORACIÓN PROPIA). .....                                       | 35 |
| TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE TPSA EN TANGIBLES E INTANGIBLES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA). .....   | 41 |
| TABLA 5. CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA COMBINACIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN TPSA (BASADO EN HITT ET AL., 2014). ..... | 43 |

# Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1. ADAPTADO DE PORTER, M. (1985). <i>COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE</i> .....                         | 12 |
| FIGURA 2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE VALOR: RELACIÓN OPERACIONAL Y CORPORATIVA (RUMELT, 1974 EN HITT ET AL., 2014) .....  | 13 |
| FIGURA 3. EJEMPLO DE EVALUACIÓN POR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL CASO. ....  | 14 |
| FIGURA 4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS INTERNACIONALES (ADAPTADO DE HITT. ET AL, 2014).....   | 16 |
| FIGURA 5. CRECIMIENTO GDP, CRECIMIENTO GDP PER CÁPITA, Y CRECIMIENTO ANUAL EN SECTOR SERVICIOS PARA CHILE 2002-2012 (FUENTE: BANCO MUNDIAL). .... | 25 |
| FIGURA 6. CRECIMIENTO GDP, CRECIMIENTO GDP PER CÁPITA, Y CRECIMIENTO ANUAL EN SECTOR SERVICIOS PARA PERÚ 2002-2012 (FUENTE: BANCO MUNDIAL).....   | 26 |
| FIGURA 7. PORCENTAJE INGRESOS AÑO 2011 POR SECTOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA). ....  | 26 |
| FIGURA 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVIA AL CAMBIO ESTRATÉGICO (ELABORACIÓN PROPIA).....  | 27 |
| FIGURA 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POSTERIOR AL CAMBIO ESTRATÉGICO (ELABORACIÓN PROPIA).....   | 28 |
| FIGURE 10. EL TRIÁNGULO - TRES POSICIONES ESTRATÉGICAS (HAX AND WILDE, 2003). ....  | 31 |
| FIGURE 11. EL TRIÁNGULO - OPCIONES PARA POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO (HAX AND WILDE, 2003).....  | 32 |
| FIGURE 12. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN; CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y MARKETING GLOBAL. ADAPTADO DE: DATAMONITOR (2012). ....                          | 33 |
| FIGURA 13. FACTORES GENERALES INVOLUCRADOS EN LA CREACIÓN DE VALOR (COLLIS & MONTGOMERY, 2008). ...   | 40 |



# Capítulo 1

## Introducción

El fenómeno de globalización (Friedman, 2006) ha traído consigo, entre otras consecuencias, la posibilidad de concebir oportunidades de negocios en contextos que antes resultaban inviables, por medio de una nueva era de conectividad, *offshoring* y *outsourcing* entre países. Este documento presenta una situación de toma de decisión a nivel estratégico, en una empresa mediana chilena, durante el transcurso del año 2012, en formato Caso de Negocio, junto a sus correspondientes Notas Docentes.

Los beneficios de este trabajo residen en la sistematización de una situación real de toma de decisión estratégica, desde el punto de vista y contexto chileno, posible de ser utilizada en contextos de enseñanza-aprendizaje de postgrado, específicamente cursos introductorios de Estrategia de Negocios, ya sea competitiva o corporativa<sup>1</sup> en programas de MBA. Por otra parte, constituyen una instancia de transferencia tecnológica respecto a cómo se analizan los casos de negocios en otras latitudes, proveyendo un formato de análisis en sus variados ámbitos de abordaje. Finalmente, constituye un intento de sistematización de experiencias previas al interior de la industria de servicios en asesoría en gestión a empresas, con lo cual promover consideraciones a nivel estratégico en la toma de decisiones en empresas familiares chilenas y sus intenciones de internacionalización.

Los elementos guía de este trabajo corresponden a la definición de factores de *entorno* y factores *internos* de una organización a considerar en la evaluación de su situación actual, de modo constituyan *antecedentes* para la elaboración de *alternativas* de acción estratégica, buscando su crecimiento y proyección en el tiempo, por medio de *recomendaciones* para la implementación de la alternativa elegida.

El presente trabajo se articula en torno a cuatro grandes secciones:

1. *Introducción*, en la que se definen los objetivos para el presente trabajo, así como la justificación de la opción de internacionalización requerida para esta actividad equivalente a tesis de grado (AETG).
2. *Caso de Negocio*, constituyendo el documento de trabajo central para todas las secciones, en el que se encuentra la descripción de contexto para la toma de decisión estratégica analizada. También se agregan los *Exhibits* mencionados en el desarrollo del Caso.
3. *Notas Docentes* (Teaching Notes), en las que se presenta un análisis del caso previo, así como una estructura de tratamiento en aula, bajo la metodología de caso de negocios.
4. *Discusión y Aprendizaje*, en donde se presenta los aprendizajes derivados de la realización de este documento, así como algunas sugerencias para desarrollos futuros.

---

<sup>1</sup> Al relevar el componente internacional presentado en el Caso de Negocio.

Se finaliza con un breve glosario, la bibliografía consultada y Anexos asociados al desarrollo de la presente actividad equivalente a tesis de grado.

## **1.1 Objetivos**

A continuación se presentan los objetivos definidos para este Informe, los cuáles responden a las elementos guías presentados en la introducción de este documento.

### **1.1.1 General**

Evaluar la opción de internacionalización en Latinoamérica de la empresa mediana chilena Transformational Partners S.A. (TPSA), especializada en consultoría de recursos humanos, para el año 2012 -presentada como Caso de Negocio-; utilizando modelos de análisis con foco externo e interno, generando alternativas y recomendaciones -en formato de Notas Docentes-, para su utilización en contextos académicos de estrategia de negocios en formación de postgrado (específicamente MBA).

### **1.1.2 Específicos**

Los objetivos específicos de esta Actividad Equivalente a Tesis de Grado son:

1. Presentar un Marco Conceptual general en torno a los orígenes de la metodología de Casos de Negocios en contextos de enseñanza-aprendizaje universitarios.
2. Proveer de distinciones conceptuales y guía metodológica para realización de un Análisis Estratégico, utilizadas en contextos internacionales.
3. Construir un Caso de Negocio en el que se puedan aplicar los conceptos previamente revisados, en las etapas definidas a continuación:
  - a. Realizar un Análisis de Entorno estratégico para la compañía TPSA presentada en Caso de Negocio.
  - b. Realizar un Análisis Interno basado en *capabilities* (capacidades) para la compañía TPSA presentada en Caso de Negocio.
  - c. Presentar una serie de Alternativas Estratégicas, derivado de los análisis previamente realizados, enfatizando el escenario de Internacionalización y su viabilidad.
  - d. Concluir a nivel estratégico la mejor opción para la empresa TPSA, realizando Sugerencias para su implementación.
4. Construir las Notas Docentes (*Teaching Notes*) correspondientes, con las cuáles orientar la implementación de la metodología de Caso de Negocios en contextos de enseñanza-aprendizaje (específicamente en Postgrado).
5. Concluir con los aprendizajes y resultados relevantes obtenidos de la realización de esta Actividad Equivalente a Tesis de Grado.

## ***1.2 Justificación de la Oportunidad de Globalización***

Latinoamérica tiene una deuda pendiente con ella misma: salvar las diferencias históricas entre los países que la conforman, revelando el gran potencial que existe entre sus economías, desde un punto de sus recursos naturales (García et al., 1996) y el crecimiento del sector servicios. Como lo señala López y compañía (2009), el rol de la exportación de servicios ha tomado cada vez mayor preponderancia al interior de la economía de los pueblos, por tanto la posibilidad de internacionalización de una empresa mediana como la presentada en el caso de negocio a continuación, puede servir de antecedente para un proceso efectivo y, con el tiempo, eficiente para la expansión de este sector económico en la región.

La oportunidad de internacionalización presentada en ese documento reside, específicamente, en la evaluación de apertura de una oficina en un país latinoamericano por parte de la empresa descrita en el caso de negocio adjunto. Desde un nivel interno a la organización, la decisión de apertura de una nueva locación reside en la aspiración de los socios de “conquistar” nuevos horizontes y de institucionalizar la organización, poniendo de manifiesto su *expertise* en la administración de este tipo de empresas. Desde un nivel externo a la organización, los resultados a nivel económicos nacionales ponían de manifiesto una tendencia hacia la desaceleración, lo cual obligaba a tomar acciones para evitar una discontinuidad de operaciones en la consultora, dado que estaba fuertemente arraigada a los sectores de minería y empresa privada (véase Exhibit 2.6.2).

Según conversación informal con los informantes del caso, los países considerados originalmente para la apertura de la nueva oficina fueron Colombia y Perú; no obstante, los mejores resultados económicos de este último (véase Exhibit 2.6.1), el conocimiento de que otras consultoras de menor tamaño habían iniciado un proceso de “colonización” ofreciendo sus servicios en ese país, y –en ese entonces- la aún latente situación a nivel de seguridad nacional en Colombia, suscitaron la elección de Perú como la opción de internacionalización.

Por lo tanto, la opción de internacionalización para una empresa mediana chilena en el contexto latinoamericano, en una industria con potencial de crecimiento (Véase Exhibit 2.6.1), representa una opción válida de sistematizar en el formato de caso de negocio como elemento para revisión entre personas en formación en la gestión de negocios internacional.

## ***1.3 Metodología***

La metodología a utilizar será cualitativa analítica, basada en revisión bibliográfica, la elaboración de diagramas y tablas comparativas entre los escenarios y/u opciones estratégicas de la organización y entrevistas informales con los actores claves de la organización<sup>2</sup> (Hernández Sampieri et al., 2010).

Por otra parte, durante el desarrollo de este trabajo se mantuvo presente consideraciones de diseño instruccional (Bloom and Krathwohl, 1956; Krathwohl, 2002; Lang, 2009) que facilitasen el desarrollo de la sesión conjunta descrita en las Notas Docentes (*Teaching Notes*), así como conocimientos básicos de Contabilidad para el análisis de Balance y Estados de Resultados de la empresa.

---

<sup>2</sup> La mayoría de las entrevistas transcurrieron en el contexto de trabajo y acompañamiento con esta organización, durante el periodo de los cambios planteados en el caso, por lo que no se desarrolló un *Exhibit* para mantener la confidencialidad.

# Capítulo 2

## Marco Teórico

El marco conceptual utilizado en el desarrollo de este informe se basará, principalmente, en tres elementos: la concepción de Caso de Negocio, una comparación entre el modelo industrial/organizacional y el modelo basado en recursos de estrategia, y el conocimiento de las herramientas conceptuales de análisis necesarias para un correcto desarrollo de este tipo de Caso de Negocio.

### 2.1 Caso de Negocio

El origen de la metodología de casos se atribuye generalmente a la escuela de Derecho de la Universidad de Harvard desde 1914 (Sánchez, 1999): a los alumnos se les presentaba el desafío de una situación a solucionar y defender sus posiciones. No obstante, es hacia 1935 cuando la metodología se estructura en su forma definitiva y es exportada, como metodología docente, a otros campos (Sánchez, 1999).

El foco de un caso de negocios es ayudar a definir conclusiones acerca de una situación específica (Ellet, 2007); por tanto, se deben identificar y comprender aspectos importantes de tal situación, así como las relaciones implicadas en la situación (Ellet, 2007; Dul and Hak, 2008; Yin, 2014).

Lo más relevante en el abordaje de la metodología de casos de negocios es una reflexión crítica (interrogativa y propositiva, Ellet, 2007) de los datos ofrecidos, idealmente desde una perspectiva de aprendizaje activo (Prince, 2004), la cual finaliza con un aprendizaje grupal cooperativo, previa preparación personal (*Inside the HBS Case Method*, 2007).

A nivel tipológico, se han descrito generalmente cuatro tipos de situaciones en casos de negocios (Ellet, 2007): problemas, decisiones, evaluaciones y reglas:

- La definición de *problema* es una situación específica, relacionada con una mejora imprevista en resultados o desempeño, de la que no se tiene una explicación clara.
- Una *decisión* explícita puede constituir el hilo conductor del caso de negocio y, por lo general, está relacionada con la estrategia de negocios de la compañía citada en el caso, evaluando su funcionamiento actual y su estado futuro esperado una vez tomada la decisión.
- Las *evaluaciones* expresan un juicio acerca del valor (monetario y de otro tipo) o efectividad de un acto, desempeño o resultado. En este tipo de casos, el foco está puesto en qué tan bien resultó un determinado evento para una determinada organización.
- Finalmente, el análisis de *reglas* dice relación con el conjunto de reglas necesarias para el análisis cuantitativo de una situación determinada.

A nivel de desarrollo del caso de negocios, resulta importante tener al menos tres elementos mientras se realiza la lectura del mismo: un objetivo, un punto de vista y una hipótesis (Ellet, 2007):

- La importancia de un *objetivo* claro radica en que permite concentrar los esfuerzos, disminuyendo los tiempos de desarrollo de la tarea.
- El *punto de vista* apropiado para el abordaje de un caso de negocio es el del protagonista, poniendo especial atención a los dilemas que los personajes encuentran en sí, respondiendo la pregunta de “¿por qué esta persona está en este dilema?”.
- En el ejercicio de tratar de resolver el dilema presente en el caso de negocio, la generación de hipótesis propias es una herramienta poderosa, ya que ofrece una proposición posible de ser testada contra evidencia, para lo cual se debe desarrollar un argumento sólido, basado en criterios, datos e inferencias relevantes que respalde un desempeño positivo en algunos aspectos, pero que también reconozca un desempeño pobre en otros aspectos.

Finalmente, para Ellet (2007), el proceso general para trabajar un caso de negocios sigue cinco etapas: situación, preguntas, hipótesis, prueba y acción, y alternativas, descritas a continuación:

- Desde un punto de vista *top-down*, se debe establecer cuál es la *situación* puntual que se está trabajando, en aproximadamente 5 minutos. Generalmente, la lectura de la primera y la última sección de un caso de negocio es suficiente para hacerse una idea de la situación, quién es el actor que debe tomar la decisión, opciones presentes en el caso, y/o las tensiones o conflictos importantes.
- Dentro de la sección de *preguntas* (15 minutos), la más importante es “qué información debo conocer acerca de la situación”, traducéndose en preguntas específicas acerca del problema, la decisión a tomar y la evaluación. Ellet (2007) sugiere la confección de un inventario de contenidos, en el cual situar la información que podrían ayudar a responder las preguntas planteadas.
- La etapa de *hipótesis* es la más importante a trabajar en el caso, con 45 minutos aproximados de duración. En esta etapa se identifican los principales marcos de trabajos (*frameworks*), criterios y términos de evaluación posibles de ser utilizados para lograr responder a las preguntas de la sección anterior. Una vez que se vaya generando una posición basada en la evidencia encontrada, se finaliza esta etapa, redactándola.
- A continuación, se realiza una prueba de las hipótesis generadas en la sección anterior, agregando evidencia a la recabada, identificando cuál es la más fuerte. Se debe pensar en un plan de acción, con plazos viables de implementación.
- Finalmente, se debe cuestionar la propia hipótesis basada en debilidades identificadas, para así definir la mejor alternativa.

Lo antes presentado se condice con la metodología de análisis de caso propuesta en este informe, basada en la aproximación de análisis de casos de negocio propuesta por Concordia University (Chikhouni, 2014), revisada en las Notas Docentes.

## ***2.2 Modelo Industrial/Organizacional y Modelo basado en Recursos***

La distinción entre las aproximaciones basadas en el modelo industrial/organizacional de Porter (2008) y el modelo basado en recursos (Collis and Montgomery, 1999, 1998; Prahalad and Hamel, 1990) son relevantes de conocer como fundamento del análisis externo e interno a realizar durante el desarrollo de un caso de negocio.

El modelo industrial/organizacional estudia el ambiente externo de la organización, con foco en tres elementos: el ambiente general, el ambiente industrial y el ambiente de competidores. En segundo lugar, se identifica una industria con alto potencial para la obtención de retornos por sobre su promedio. En tercer lugar, se desarrolla una estrategia para alcanza los retornos sobre promedio al interior de una industria determinada. Una vez esto ha sido realizado, se desarrollan o adquieren los activos y/o habilidades necesarias para implementar la estrategia. Finalmente, se seleccionan un conjunto de acciones orientadas a una implementación efectiva de la estrategia definida, esperando obtener retornos superiores a los de otros actores al interior de la industria.

Por su parte, el modelo basado en recursos identifica, en primer lugar, los recursos de la firma, esto es, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora respecto a sus competidores. A continuación, se identifican las capacidades (*capabilities*) de la compañía, respondiendo a la pregunta ¿qué permiten las capacidades de la firma hacer mejor que sus competidores? En tercer lugar, se debe determinar el potencial de los recursos y capacidades de la firma en términos de una ventaja competitiva, entendiendo esta última como la habilidad de una compañía para desempeñarse mejor que sus competidores. Luego, se identifica una industria con oportunidades, posibles de ser explotadas por los recursos y capacidades de la firma. Finalmente, se elige una estrategia que permita lo mejor posible la utilización de los recursos y capacidades de la firma respecto a las oportunidades identificadas en el ambiente externo, obteniendo así retornos sobre el promedio de la industria.

A lo largo de todo este análisis es importante considerar a los *stakeholders* de la organización, quienes son las personas afectadas por el desempeño de la firma y con derecho a opinar respecto a su desempeño. Entre ellos destacan los *stakeholders* de mercados de capital (*shareholders*, bancos, otros), *stakeholders* del mercado de producto (clientes primarios, proveedores, comunidades, sindicatos), *stakeholders* organizacionales (empleados, directores, *non-managers*).

## ***2.3 Herramientas de Análisis***

Basados en los modelos industrial/organizacional y el modelo basado en recursos, se presentan los siguientes marcos y herramientas de análisis a ser consideradas en la solución del caso de negocio.

### **2.3.1 Análisis de Ambiente General**

El entorno organizacional debe ser constantemente observado, monitoreado, previsto y medido, identificando señales tempranas de cambio o nuevas tendencias que puedan afectar el funcionamiento de la organización (Hitt et al., 2014).

Asimismo, es posible identificar una serie de macro-factores o segmentos que afectan todas las industrias y las empresas que compiten en ellas, entre los que se cuentan (Hitt et al., 2014):

- *Segmento Demográfico*: el cual dice relación con el tamaño poblacional, estructura etaria, distribución geográfica, *mix* étnico y distribución del ingreso. Es importante en un análisis global, dado que afecta los bordes de un país, así como cuando las empresas compiten en contextos internacionales.
- *Segmento Económico*: refiere a la naturaleza y dirección de una economía en particular en la que las firmas compiten o pueden competir. Dado que los países se encuentran interconectados producto de la globalización, las empresas deben constantemente monitorear la economía local y comparar con las economías circundantes, buscando oportunidades para alcanzar mejores retornos sobre la media.
- *Segmento Político/Legal*: básicamente, este segmento representa cómo las organizaciones tratan de influir al gobierno y cómo ellos tratan de entender las influencias del gobierno, actuales y proyectadas, en sus acciones estratégicas.
- *Segmento Sociocultural*: dice relación con los valores culturales y actitudes de una sociedad, ya que pueden afectar en los restantes segmentos.
- *Segmento Tecnológico*: incluye las instituciones y actividades involucradas en la creación de nuevo conocimiento y en la traducción de este conocimiento en nuevos *outputs*, productos procesos y materiales.
- *Segmento Global*: el cual considera nuevos mercados relevantes, los existentes y sus cambios, eventos políticos internacionales y las características institucionales y culturales críticas en los mercados globales.
- *Segmento de Ambiente Físico*: relativo a las tendencias orientadas a una mayor sustentabilidad del mundo físico global, las empresas reconocen la importancia de la interacción entre los sistemas ecológicos, económicos y sociales, cuya influencia impacta en este segmento. Dice relación con los cambios en el entorno físico de las compañías.

Generalmente, este análisis es conocido como Análisis de Fuerzas PESTEL o SEPT (Gillespie, 2007; Yüksel, 2012), los cuales incluyen los segmentos previamente mencionados.

### **2.3.2 Análisis de Ambiente Industrial**

Definiendo una industria como un grupo de compañías produciendo productos que son substitutos cercanos. El marco más usado es el Análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008), el cual identifica amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios substitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad de los competidores existentes.

Para efectos de este documento, se asume que el lector tiene conocimiento de estas distinciones clásicas al interior del *management*, por lo que se cita sucintamente el artículo donde se explican los siguientes componentes del modelo (Porter 2008, Hitt et al., 2014):

- *Barreras de Entrada*: las que consideran economías de escala, diferenciación del producto o servicio entregado, identificación de marca, costo de cambio, acceso a canales de distribución, requerimientos de capital, acceso a tecnología avanzada, acceso a materias primas, efecto de la experiencia, protección del gobierno.
- *Barreras de Salida*: incluyen la especialización de activos, costo fijo de salida, interrelaciones estratégicas con otros negocios, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales.
- *Amenaza de Nuevos Entrantes* dependen de las barreras de entrada y la reacción de los competidores existentes.
- *Disponibilidad de Sustitutos*: lo cual considera la disponibilidad de sustitutos cercanos, costo de cambio del usuario, agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos, relación precio/valor de sustitutos.
- *Poder de los Proveedores*: incluye el número de proveedores de importancia, disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores, diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores, amenaza de los proveedores de integración hacia delante, amenaza de la industria de integración hacia atrás, contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria, costo total de la industria contribuido por los proveedores, importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores.
- *Poder de los Compradores*: considera el número de compradores importantes, disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria, costo de cambio del comprador, amenaza de los compradores de integración hacia atrás, amenaza de la industria de integración hacia delante, contribución a la calidad o al servicio de los productos de los compradores, contribución al proceso de los compradores, contribución de la industria al costo total de los compradores, rentabilidad de los compradores.

También resulta importante considerar, dentro de los factores visibles de un sector, la acción del *gobierno*, la cual se traduce en protección a la industria, regulación de la industria, consistencia de políticas, movimientos de capital entre países, tarifas aduaneras, propiedad extranjera, ayuda gubernamental a competidores, tipo de cambio, legislación ambiental, legislación laboral.

### 2.3.3 Análisis de Competidores

Para este apartado se requiere considerar cuatro ámbitos de comparación con los competidores en una determinada industria: los objetivos futuros, la estrategia actual, supuestos, y capacidades en juego que determinan una respuesta específica por parte de la organización (Hitt et al., 2014).

- *Objetivos Futuros*: responde a las preguntas ¿cómo nuestros objetivos se comparan con los de nuestros competidores?, ¿dónde el énfasis será puesto en el futuro?, ¿cuál es la actitud hacia el riesgo en la industria?
- *Estrategia Actual*: responde a las preguntas ¿cómo estamos compitiendo actualmente?, ¿su estrategia actual soporta cambios en la estructura competitiva?
- *Supuestos*: responde a las preguntas ¿se asume que el futuro será volátil?, ¿estamos operando bajo un *status quo*?, ¿cuáles supuestos tienen nuestros competidores acerca de la industria y acerca de ellos mismos?



- *Capacidades*: responde a las preguntas ¿cuáles son nuestras fortalezas y oportunidades de mejora?, ¿cómo puntuamos respecto de nuestra competencia?
- *Respuesta*: los cuatro puntos anteriores, decantan en las siguientes preguntas ¿qué harán nuestros competidores a futuro?, ¿dónde mantenemos una ventaja por sobre nuestros competidores?, ¿cómo cambiará nuestra relación con nuestros competidores?

### 2.3.4 Análisis Interno

La creación de valor desde un punto de vista interno a la organización, está basado según Hitt et al. (2014) en la identificación de los *recursos* tangibles e intangibles de la organización, sus capacidades (*capabilities*) y competencias centrales (*core competencies*) de la organización. Estas últimas, son determinadas por cuatro criterios de ventajas sustentables: recursos o capacidades raras, valiosas, costosas de imitar, no-sustituibles; además, de evaluar si son posibles o no de externalizar (*outsourcing*) de la cadena de valor, como una medida de reducción de costos o liberación de recursos destinados para aquellos que son realmente los centrales (*core*) de la organización. Las competencias centrales descubiertas dan forma a una ventaja competitiva, la cual provee de competitividad estratégica a la firma.

Respecto a la identificación de recursos y capacidades internos a la organización, Hitt et al. (2014) destacan tres condiciones que afectan este proceso:

- *Incertidumbre*: respecto a las características de los ambientes generales e industriales, las acciones de los competidores y las preferencias de los clientes.
- *Complejidad*: correspondiente a las causas interrelacionadas que dan forma a los ambientes de la firma y las percepciones de éstos.
- *Conflictos Intraorganizacionales*: los que se dan entre los responsables de tomar decisiones gerenciales y aquellas personas afectadas por éstas.

Lo anterior se explica porque la identificación de recursos y capacidades de la compañía no es un proceso de rutina, tienen implicancias éticas, e influye la capacidad de la firma para generar retornos por sobre el promedio de la industria (Hitt et al., 2014).

Respecto a la clasificación de los recursos organizacionales, estos pueden ser tangibles (aquellos activos que pueden ser observados y cuantificados) o intangibles (incluye aquellos activos que fuertemente arraigados en la historia de la firma, acumulados a lo largo del tiempo, y son relativamente difíciles de analizar o imitar por la competencia), tal como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 1. Clasificación de los Recursos en Tangibles e Intangibles (Fuente: Hitt et al., 2014).**

| Recursos Tangibles   |   |
|----------------------|---|
| Financieros          | La capacidad de endeudamiento de la firma.<br>La habilidad de la firma para la generación de flujo de caja.   |
| Organizacionales     | La estructura formal de la firma y sus sistemas de planificación, control y sistemas.   |
| Físicos              | Sofisticación y ubicación de las instalaciones de la firma.   |
| Tecnológicos         | Stock de tecnología, tales como patentes, <i>trademarks</i> (patentes), <i>copyrights</i> (derechos de autor), otros.   |
| Recursos Intangibles |   |
| Humanos              | Conocimiento.<br>Confianza.<br>Capacidades de Gestión.<br>Rutinas Organizacionales.   |
| Innovativos          | Ideas.<br>Capacidades Científicas.<br>Capacidades para Innovar.   |
| Reputacionales       | Reputación con Clientes.<br>Marca.<br>Percepciones de calidad de producto, durabilidad y confiabilidad.<br>Interacciones y relaciones mutuamente benéficas, eficientes, efectivas y de apoyo. |

Cuando los recursos han sido integrados bajo un propósito para alcanzar un conjunto específico de tareas, dan origen a las capacidades (*capabilities*) organizacionales.

Una vez realizada la identificación de capacidades para la empresa, se debe definir cuál de estas constituye su ventaja competitiva, bajo el cumplimiento de cuatro criterios bien establecidos en la literatura (Hitt et al., 2014):

- *Capacidades Valiosas*: aquellas que ayudan a neutralizar las amenazas o explotar las oportunidades de la firma.
- *Capacidades Raras*: ya que no son poseídas por varios otros actores en la industria.
- *Capacidades Costosas de Imitar*: las que pueden ser Históricas (una cultura organizacional o marca valiosa y única); de Causa Ambigua (en las que las causas y usos de una competencia no son claras); de Complejidad Social (donde se observan relaciones interpersonales, confianza y camaradería entre directivos, proveedores y clientes).
- *Capacidades No-Sustituibles*: Sin equivalente estratégico.

De las combinaciones posibles entre estos criterios, es posible definir la siguiente tabla para la identificación de una Ventaja Competitiva (Hitt et al., 2014):

**Tabla 2. Consecuencias derivadas de la combinación de criterios para identificar una Ventaja Competitiva (Fuente: Hitt et al., 2014).**

| ¿Es el Recurso o <i>Capability</i> ... |          |                       |                    | Consecuencia                    |
|--|----------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| ...Valioso?                            | ...Raro? | ...Costoso de Imitar? | ...No-Sustituible? |                                 |
| No                                     | No       | No                    | No                 | Desventaja Competitiva          |
| Yes                                    | No       | No                    | Yes/No             | Paridad Competitiva             |
| Yes                                    | Yes      | No                    | Yes/No             | Ventaja Competitiva Temporal    |
| Yes                                    | Yes      | Yes                   | Yes/No             | Ventaja Competitiva Sustentable |

Finalmente, se sugiere realizar en cada una de las etapas un breve resumen de las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización en relación a su entorno.

### 2.3.5 Estrategia Competitiva

A nivel de la estrategia para la competencia en una industria definida, es importante responder tres preguntas para definir esta estrategia:

1. *¿Quién?*: referente a quién es el cliente objetivo, utilizando para esta definición segmentación de clientes (por ejemplo, generación X, generación Y), ubicación, clientes finales o industriales, entre otros.
2. *¿Qué?*: referente a cuáles necesidades de los clientes serán satisfechas con la propuesta de valor estratégica. De manera importante, se define aquello que se hará y aquello que no se hará.
3. *¿Cómo?*: referido al abordaje de aquellas necesidades de clientes, a través de la estrategia elegida. Se incorpora la noción de competencias centrales (*core competencies*) en este apartado.

Con estas preguntas marco contestadas, se pasa a definir la estrategia de negocios de la compañía. Desde la perspectiva de Porter (1985), se describen 5 estrategias genéricas a nivel competitivo, descritas a continuación:

1. *Liderazgo en Costo*: es un conjunto integrado de acciones orientadas a producir bienes o servicios con características que son aceptables por los clientes al menor costo, en comparación a sus competidores.
2. *Diferenciación*: es un conjunto integrado de acciones orientadas a producir bienes y servicios, a un costo aceptable, que los clientes perciben como diferente en formas que son importantes para ellos.
3. *Foco en Liderazgo en Costo*: es un conjunto integrado de acciones orientadas a producir bienes o servicios para servir a las necesidades de un segmento particular, con los menores costos aceptados por los clientes, en comparación a sus competidores.

4. *Foco en Diferenciación*: es un conjunto integrado de acciones orientadas a producir bienes o servicios para servir a las necesidades de un segmento particular, percibidos por los clientes como importantes para ellos.
5. *Integrada*: la cual involucra participar en actividades primarias y de soporte que permitan a la firma simultáneamente perseguir bajos costos y diferenciación.

|                     |                  | Ventaja Competitiva        |   |
|---------------------|------------------|----------------------------|---|
|                     |                  | Costo                      | Único   |
| Alcance Competitivo | Objetivo Amplio  | Liderazgo en Costo         | Diferenciación                                      |
|                     |                  |                            | Integrada<br>Liderazgo en Costo /<br>Diferenciación |
|                     | Objetivo Acotado | Foco en Liderazgo el Costo | Foco en Diferenciación                              |

**Figura 1. Adaptado de Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.**

Es importante notar que cada una de estas estrategias tienen ventajas y riesgos a ser considerados; por ejemplo, Liderazgo en Costo puede ser una buena estrategia ya que los competidores evitan una guerra de precios con esta estrategia. Además, los compradores generalmente no fuerzan a quienes adhieren a esta estrategia a bajar más los costos. Finalmente, una estrategia de bajos costos constituye una barrera de entrada efectiva y los nuevos entrantes a una industria deben dar este paso a una gran escala, o conformarse con ganancias promedio. No obstante, un riesgo de las estrategias de Liderazgo en Costo es que no existe una real fidelización de clientes, ya que son leales al menor precio, sea quien sea lo provea.

Por su parte, una estrategia de Diferenciación disfrutan de altos niveles de lealtad de sus clientes, la cual reduce el poder de negociación de clientes y proveedores, aumentando las barreras de entrada. Sin embargo, un riesgo de esta estrategia es que los medios en los que la firma provee de valor a sus clientes deje de ser efectiva, en especial ante competencia que está ofreciendo productos o servicios similares a precios más bajos.

Con estas consideraciones, es posible definir la estrategia competitiva a seguir por una compañía en una determinada industria. En caso de que se quiera participar en diversas industrias, se debe proceder a definir una estrategia corporativa, tal como se describe a continuación.

## 2.3.6 Estrategia Corporativa

Existen cinco distintos tipos de estrategia corporativas, desde bajos niveles de diversificación (1 y 2), pasando por moderados a altos niveles de diversificación (3 y 4), y niveles de diversificación muy altos (5), tal como son descritos a continuación (Rumelt, 1974, en Hitt. et al, 2014):

1. *Única*: en la que el 95% o más de los ingresos provienen de un solo negocio.
2. *Dominante*: Entre el 70% y el 95% de los ingresos provienen de un solo negocio.
3. *Relacionada restringida (related constrained)*: menos del 70% de los ingresos proviene del negocio dominante, y todos los negocios comparten productos, tecnología y redes de distribución.
4. *Relacionada ligada (related linked)*: menos del 70% de los ingresos proviene del negocio dominante, y existen sólo relaciones limitadas entre los negocios.
5. *No Relacionada*: menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante, y no existen relación entre los negocios.

|   |      |   |                                    |
|---|------|---|------------------------------------|
| Relación Operacional (Actividades Compartidas entre los Negocios) | Alta | Diversificación Relacionada Restringida | Relación Operacional y Corporativa |
|   | Baja | Diversificación No Relacionada          | Diversificación Relacionada Ligada |
|   |      | Baja                                    | Alta                               |

Relación Corporativa (Transferencia de Competencias Centrales al Negocios)

**Figura 2. Estrategias de Diversificación para la Creación de Valor: Relación Operacional y Corporativa (Rumelt, 1974 en Hitt et al., 2014)**

Existe un número de razones para incurrir en diversificación, las cuáles pueden ser categorizadas según la creación de valor producto de esta decisión, tal como se presenta a continuación:

1. *Creación de Valor por Diversificación*: asociada a economías de alcance (*scope*) en el caso de diversificación relacionada, al compartir actividades y la transferencia de competencias centrales. Además, es posible considerar Poder de Mercado también para el caso de diversificación relacionada, vía el bloqueo de competidores a través de una competición en múltiples puntos e integración vertical. Finalmente, son posibles economías financieras en el caso de diversificación no relacionada, vía la ubicación eficiente de capital interno y la reestructuración del negocio.

2. *Valor neutral por Diversificación*: mediante regulación antimonopolios (*antitrust*), leyes de impuestos, bajo desempeño, flujos de caja futuros inciertos, reducción de riesgo por parte de la firma, recursos tangibles y recursos intangibles.
3. *Reducción de Valor por Diversificación*: al diversificar el riesgo de empleo de ejecutivos, y el aumento de la compensación a ejecutivos.

### 2.3.7 Establecimiento de Alternativas

Una vez identificada tanto la estrategia competitiva como corporativa (si aplica) de la organización, se sugiere formular alternativas de acción que promuevan el desarrollo de la misma, ya sea en un contexto doméstico como uno internacional. Dentro de las alternativas mínimas a considerar se encuentran:

1. *Statu Quo*: lo que significa que con los antecedentes recopilados al momento, se elige la opción de mantener la situación en su momento actual, sin intervenir.
2. *Diferenciación*: en el que enfatizan las condiciones beneficiosas descritas para la provisión de productos altamente valorados por los clientes objetivos, ya sean en un alcance amplio o acotado.
3. *Diversificación*: en el que se enfatizan los beneficios de transitar hacia la creación o al fortalecimiento de negocios distintos al principal, aumentando el alcance de ejercicio de la firma.
4. *Internacionalización*: en el que se enfatizan los beneficios de ir más allá de la industria doméstica para la creación de valor de la organización total.

Al respecto, es importante notar que la formulación de alternativas innovadoras a la situación propuesta en el Caso de Negocios, son evaluadas de forma distintiva y positivamente si realmente proponen algo diferente al abordaje establecido. Por ejemplo: una solución al Caso de Negocio proveniente de la experiencia de uno o más de los integrantes del equipo, con posibilidades reales de implementación y de la obtención de retornos por sobre el promedio de la industria o la creación de una nueva (Estrategia Océanos Azules, Kim & Mauborgne, 2005).

Para la evaluación de las alternativas propuestas se considerará la mejor alternativa en consideración a los criterios propuestos por el Equipo, atingentes a la solución del Caso. Por ejemplo, al evaluar tres alternativas de solución al Caso de Negocio, se proponen criterios tales como rentabilidad, viabilidad financiera, o si están dentro de los ámbitos de control de la plana ejecutiva de la empresa, para optar por una de las opciones. Se sugiere presentar esto en forma de una matriz de doble entrada, y evaluar con criterios de alta, media o baja, presencia o ausencia, etc. por cada uno de los criterios. Un ejemplo es presentado a continuación:

|  | Rentabilidad | Viabilidad Financiera | Dentro de la Gestión Ejecutiva |
|--|--------------|-----------------------|--------------------------------|
| Alternativa 1:<br>Diferenciación       | Baja         | Sí                    | Sí                             |
| Alternativa 2:<br>Diversificación      | Media        | No                    | No                             |
| Alternativa 3:<br>Internacionalización | Alta         | Sí                    | Sí                             |

Figura 3. Ejemplo de Evaluación por Alternativas de Solución al Caso.

### 2.3.8 Estrategia de Internacionalización

Tal como se comentó en el apartado anterior, la formulación de una alternativa de internacionalización resulta una de entre, al menos, otras dos alternativas estratégicas en el abordaje de un Caso de Negocios bajo la metodología presentada. Al respecto, una estrategia internacional puede ser definida como aquella por la que una firma vende sus bienes y servicios fuera del mercado doméstico. Este último puede ser caracterizado como más estable, predecible, menos complejo que un mercado global, dado el proceso de globalización, el cual permite el alcance de mercados globales (Hitt et al., 2014).

Según Hitt et al. (2014) existen tres beneficios básicos asociados a una estrategia de internacionalización:

1. *Aumento del tamaño del mercado*: dado que el mercado doméstico puede ser demasiado acotado para sostener un proceso eficiente de manufactura en escala, generalmente los mercados internacionales más grandes ofrecen potenciales retorno más altos y menores niveles de riesgo para las firmas. La fortaleza de mercados internacionales puede facilitar esfuerzos para una venta y /o producción de productos muchos más efectiva, lo cual crea valor para sus clientes.
2. *Economías de Escala y Aprendizaje*: al aumentar el tamaño y alcance de los mercados, ayuda a la creación de economías de escala en la producción, así como marketing, investigación & desarrollo o distribución. Por otra parte, los costos son distribuidos en una base mayor de ventas, así como los ingresos por unidad aumentan.
3. *Ventajas de Ubicación*: ciertos mercados pueden ofrecer un acceso superior a recursos críticos para la organización, tales como materia prima, menores costos de mano de obra, energía, proveedores, clientes claves, entre otros. En segundo lugar, las influencias culturales pueden ser ventajosas, ya que un fuerte ajuste cultural facilita las transacciones de negocios internacionales. Finalmente, las distancias físicas influyen las opciones de ubicación de las empresas; por ejemplo, bajo la consideración de costos de transporte.

Por tanto tres Estrategias Corporativas de Internacionalización son las siguientes (Hitt et al., 2014):

1. *Estrategia Multidoméstica*: en las que las decisiones estratégicas y operacionales están descentralizadas de las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs) en cada país. Los productos y servicios están adaptados a los mercados locales, siendo las UENs en cada país son independientes. Se asumen diferencia de mercado por cada país o región, y el foco está puesto en la competencia en cada mercado. Es una estrategia predominante entre las firmas Europeas debido a la amplia variedad de culturas y mercados en ese continente. Algunas desventajas de esta estrategia es que resulta una menor cantidad de conocimiento compartido para la corporación como un todo. Además, esta estrategia aísla a la firma de las fuerzas competitivas globales que pudieran afectarla.
2. *Estrategia Global*: esta estrategia se ve facilitada al existir reportes globales estandarizados (por ejemplo, a nivel de contabilidad y finanzas), enfatizando las economías de escala. Resulta menos capaz de responder a las oportunidades existentes en el mercado local, ofreciendo menores oportunidades de aprendizaje efectivo. Por otra parte, requiere de recursos

compartidos y coordinación entre países, lo que generalmente resulta difícil de coordinar. Finalmente, es una estrategia más efectiva en áreas donde ocurre una integración regional.

3. *Estrategia Transnacional*: se busca lograr tanto una eficiencia global como capacidad de respuesta a nivel local, conllevando objetivos competitivos y requiriendo tanto centralización – para la coordinación y control a nivel global- y descentralización –para lograr flexibilidad local-. Interesante notar que en el escenario competitivo global se observa una intensa competición, presionando por una reducción de costos, mientras a la vez el compartir información ha intensificado el deseo por productos customizados o diferenciados. Las firmas deben perseguir el aprendizaje organizacional para lograr una ventaja competitiva. Finalmente, si bien representa un desafío importante, crecientemente se ha convertido en un requisito para competir en mercados internacionales, a la vez que aumentando su popularidad.

|                                 |      |   |                           |
|---------------------------------|------|---|---------------------------|
| Necesidad de Integración Global | Alta | Estrategia Global                         | Estrategia Transnacional  |
|                                 | Baja |   | Estrategia Multidoméstica |
|                                 |      | Baja                                      | Alta                      |
|                                 |      | Necesidad de Capacidad de Respuesta Local |                           |

**Figura 4. Estrategias Corporativas Internacionales (Adaptado de Hitt, et al, 2014).**

Finalmente, la opción de internacionalización debe ser considerada a la luz de ciertas observaciones, posibles de resumir en las siguientes preguntas (Alexander & Korine, 2008):

- ¿Puede la opción de internacionalización generar beneficios substanciales para la compañía?
- ¿Se cuenta con las capacidades requeridas para alcanzar estos beneficios; por ejemplo, experiencia en integraciones tras realizar una fusión?
- ¿Los beneficios serán mayores que los costos, tales como la complejidad involucrada en la coordinación de operaciones a distancia?

Específicamente en las industrias de servicios, muchas de los servicios ofrecidos se vuelven globales para generar crecimiento más allá de los mercados locales. Según Alexander & Korine (2008): “Sus estrategias dependen de la coordinación de personas y procesos –lo cual no resulta una tarea fácil”.



# Capítulo 3

## Caso de Negocio

Logo U Chile  
CHILE

DII, UNIVERSIDAD DE

TOMÁS GALLEGUILLOS OVIEDO  
2015

Rev.: 30 Marzo,

### **TPSA y su Intención de Internacionalización: ¿única estrategia viable?**

Matías, Director Técnico & Desarrollo de Transformacional Partners S.A.-, llegaba a su oficina, aún cansado de su último vuelo al Norte el sábado pasado, donde apoyó una importante intervención en gestión del cambio para una empresa proveedora de minería chilena.

En su viaje escuchó acerca de la presencia de otras consultoras de menor tamaño que habían comenzado a prestar servicios, en especial en el área de reclutamiento y selección, a clientes de esa zona y un poco más al norte: Perú y Colombia se empezaban a perfilar como un foco importante de crecimiento para las empresas de asesoría en temas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional: él –junto al resto de integrantes del Comité Ejecutivo- lo sabía bien desde hace tiempo y, por esto, la planificación estratégica de la empresa definía claramente la apertura de una oficina en el extranjero para el año 2013.

Al abrir su mail, Natalia –Directora de Personas y Administración de la compañía- le comentaba de la intención de renuncia de Patricia, una de las consultoras *senior* de la empresa quien, por más de 15 años, había participado de las propuestas e intervenciones más importantes de la compañía. –“Fuga de talento...”-Matías pensó. Rápidamente, le respondió a Natalia que lo conversaran una vez finalizada la reunión que sostendrían en unos minutos más, para revisar el estado de resultado de ese trimestre, que sabía de antemano no era tan positivo como lo proyectado, en particular por la baja en los requerimientos de los grandes clientes mineros.

Por lo tanto, mientras tomaba su chaqueta y cerraba la puerta de su oficina, Matías pensaba para sí: ¿había llegado el momento de iniciar la internacionalización?, ¿estaba la empresa preparada para este salto?

#### **3.1 La Empresa**

TPSA es una empresa, con más de 25 años de trayectoria, aportando principalmente con servicios de consultoría en Transformación Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, ocupándose de otorgar a sus clientes atención y servicios de excelencia, fundados en el profesionalismo, rigor intelectual, innovación y capacidad de integración.

En 1987 surge como subsidiaria del holding Eastway y Cía. Ltda. con el nombre de “Transformación para la Organización”, implementando en Chile el concepto de Transformación Organizacional traído desde Estados Unidos, para abordar temas de gestión dentro de las organizaciones del país. Con el paso del tiempo, los socios originales deciden refundar la empresa, constituyendo una sociedad y la marca TPSA.

Actualmente, la empresa se emplaza en un sector comercial de la comuna de Providencia, a la altura de Pedro de Valdivia con Alfredo Barros Errázuriz, donde cuentan con dos pisos en muy buen estado, de su propiedad para la realización de actividades de formación, selección, talleres, grupos focales, entre otros; además de las oficinas en las que trabajan sus equipo de consultores y directores.

A los tradicionales marco de Consultoría en Transformación Organizacional, Estudios Organizacionales (clima, cultura, satisfacción, comunicación, etc.), Capacitación y Desarrollo, Selección de Personal, TPSA cuenta con una Editorial propia y un área de Cursos Abiertos, los cuales apuntan a la formación de profesionales en las temáticas de contingencia y relevancia en el mercado nacional e internacional. Por otra parte, también cuenta con un área de Investigación & Desarrollo (I+D), con el fin de trabajar en conjunto con las gerencias en el diseño e implementación de nuevos productos o mejorar los servicios existentes.

Actualmente la cartera de clientes de TPSA es variada; presta servicios a empresas tanto públicas como privadas de diferentes rubros, entre los que podemos mencionar: banca, minería, *retail*, gobierno, industria, entre otros.

### **3.1.1 Visión**

Transformational Partners S.A. es una empresa de servicios de consultoría en recursos humanos, con distintas oficinas a lo largo del país. Ha definido como visión, producto de su planificación estratégica para el período 2010-2014, lo siguiente:

- Ser reconocidos por sus clientes como un socio estratégico de primer nivel en Chile y Latinoamérica, por la contribución a sus resultados y calidad de los servicios prestados, así como su capacidad de apoyar efectivamente el alcanzar los objetivos organizacionales, a través de la gestión de personas.
- Junto a su equipo, crear un lugar de trabajo virtuoso, en el que a través de un trabajo dedicado y reflexivo se aprenda colaborativamente a construir organizaciones más productivas y humanas.
- Conformar, a futuro, una red de empresas relacionadas, bajo un esquema de crecimiento orgánico, alineado con los valores de transformación organizacional y una mirada de responsabilidad social empresarial.

### **3.1.2 Productos y Clientes**

Existe una serie de servicios tradicionales en consultoría de Recursos Humanos que Transformational Partners S.A. ofrece a sus clientes, entre las que se cuentan:

- *Transformación Organizacional*: a cargo del ajuste entre persona y organización en contextos

de cambios organizacional. Incorpora los productos de Gestión del Desempeño, Gestión por Competencias e Intervenciones de Desarrollo Organizacional. En este tipo de proyectos se requiere un alto nivel de conocimiento de las organizaciones en las que se realizan la intervenciones, además de un alto número de horas de trabajo con los clientes cara a cara, por lo que las habilidades interpersonales juegan un rol especial y muy valorado. En general, la mayor cantidad de consultores *senior* se agrupan en esta unidad estratégica de negocios, dado que la mayoría de los proyectos desarrollados demandan un alto nivel de *expertise* técnica y modelos ad-hoc, lo cual hace que los costos (principalmente en horas/hombre) sean altos, reduciendo los márgenes por proyecto realizado. La forma de hacer rentables este tipo de proyectos es que sean propuestas de alto valor y con horas de diseño ajustadas.

- *Estudios Organizacionales*: tratando temas tales como Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Comunicaciones Organizacionales, entre otros. En este tipo de proyectos se requiere un alto nivel de conocimiento técnico, especialmente en metodología de la investigación, psicometría, sociometría, por lo que profesionales de estos ámbitos son requeridos para desempeñarse en esta área. La organización ha sistematizado en el tiempo la mayoría de los productos de esta área, por lo que la diferenciación en la oferta está dada por los “ajustes” a pedido del cliente, o productos nuevos, por lo que una lata orientación a detalles es requerida en esta área.
- *Capacitación & Desarrollo*: orientado principalmente al diagnóstico y cierre de brechas en conocimiento y habilidades en el grupo de colaboradores objetivo. Las habilidades interpersonales, creación de confianza y comunicacionales son críticas para esta área, donde sus integrantes se han especializado técnicas de comunicación, impacto e influencia y en diseño instruccional.
- *Reclutamiento & Selección*: relativo a la provisión de nuevos integrantes a una determinada organización. Este tipo de proyectos demandan una alta capacidad de articular recursos en pro de un objetivo definido, ya sea desde un poblamiento minero hasta la coordinación de varias entrevistas de selección en paralelo, durante semanas. En general, todos los integrantes de esta unidad estratégica de negocios tienen una alta orientación de detalle, siendo especialmente relevante en los jefes de proyecto, quienes deben revisar el trabajo generado por los analistas y entrevistadores, quienes son especialistas en la aplicación y corrección de baterías de psicoevaluación. En ocasiones, se deben desarrollar proyectos *ad-hoc* para clientes.

Actualmente la cartera de clientes de TPSA es diversa, con presencia de empresas tanto públicas como privadas, de distintas industrias entre las que destacan durante los últimos tres años – en orden de importancia-

- *Minería*: Codelco Norte, Codelco Centro, BHP Billiton Cooper. La mayoría de los proyectos para este segmento son de poblamiento de faenas, reclutamiento & selección, y de transformación organizacional.
- *Gobierno*: Ministerios, Superintendencias, Servicio Civil. Los proyectos para este segmento requieren de las actividades de todas las unidades estratégicas de negocio.
- *Banca*: Banco Estado, Banco de Chile, BCI, BBVA, Banco Falabella. Los requerimientos se concentran principalmente en actividades de formación y desarrollo de sus integrantes.
- *Otros*: Telecomunicaciones, Entretenimiento, *Retail*, empresas privadas. Al igual que para el sector gobierno, se requiere de la participación de todas las unidades estratégicas de negocio.

Respecto a la prospección de clientes y la evaluación de los niveles de satisfacción de los mismos, los integrantes del área comercial son los encargados de realizar el seguimiento de estas actividades.

### **3.1.3 Investigación & Desarrollo, Calidad y Asociaciones Internacionales**

Transformational Partners S.A. considera que las actividades de innovación y mantención del conocimiento organizacional adquirido tras años de experiencia, son primordiales para cumplir con su Misión (Exhibit 4) y mantener su vigencia en el mercado y la industria en la que se desenvuelve. Al respecto, TPSA ha realizado numerosos esfuerzos en este sentido, los cuales se vieron finalmente cristalizados en 2008, con la creación de un Área de Investigación & Desarrollo (I+D), la que se dedica a la innovación y al mejoramiento continuo de los productos y servicios de la consultora, permitiendo a TPSA afirmar que sus servicios se basan en metodologías confiables, y que se encuentran continuamente actualizados en base a las últimas tendencias en la disciplina. Asimismo, constituye una valiosa fuente de actualización para los consultores internos de TPSA, apoyo a la Gestión del Conocimiento interno, búsqueda de tendencias, productor de conocimiento y apoyo al desarrollo de competencias técnicas en el capital humano de la firma.

Por otra parte, TPSA ha realizado una fuerte gestión en el mejoramiento de la calidad de sus procesos y oferta de servicios, definiendo un Sistema de Calidad específico para la consultora. En este contexto, ha logrado continuas recertificaciones en la norma de calidad ISO 9000:2001, junto con mantener su certificación en la norma NCH 2728 y una acreditación internacional, las que constituyen elementos diferenciadores al interior de la industria.

Otra experiencia destacable llevada a cabo por Transformational Partners es la implementación de una plataforma de Gestión del Conocimiento (KM), basada en MS Yammer®, que facilite la integración y cooperación de la información y experiencia logradas por los integrantes de la firma, tanto en su interacción con clientes como de formación interna. Derivado del desarrollo de esta iniciativa, se consideró importante la creación de un área de Tecnología e Información al interior de la organización, para apoyar tanto el desarrollo del proyecto KM como la evaluación y gestión de proveedores tecnológicos, actuales y futuros, de la compañía.

En 2011, TPSA ha realizado un enorme esfuerzo, derivado de su planificación estratégica, en la modificación de su estructura interna, redefiniendo procesos de negocios, actualización y creación de algunos cargos específicos para su gestión—tales como un *Project Manager Officer*, entre otros—.

Finalmente, se ha establecido importantes alianzas estratégicas con la SHRM (*Society for Human Resource Management*): es una red internacional de profesionales de Desarrollo Organizacional, consultores, profesionales y científicos sociales. Esta asociación busca promover el rol de Recursos Humanos como una profesión, además de proveer educación, certificaciones y *networking* entre sus integrantes. Asimismo, se establecieron puentes con la ASTD (*Association for Talent Development*): asociación líder en la provisión de actividades de desarrollo de profesionales definidos como talento al interior de sus organizaciones. Sus miembros tienen acceso exclusivo a herramientas de investigación, publicaciones actuales, descuentos de productos, conferencias, entre otros.

### 3.1.4 Cultura Organizacional

La cultura de la organización está fuertemente basada en los valores positivos que la organización ha hecho parte de su ADN a lo largo de 25 años de funcionamiento. Se caracteriza por un fuerte trabajo en equipo, cercanía en el trato –incluso a los fundadores se les puede tratar por el nombre en interacciones formales al interior de la compañía-, una gestión de puertas abiertas, se promueve la celebración de los éxitos logrados por los equipos.

Por otra parte, también se promueve entre los integrantes el ser rigurosos en el desarrollo de los proyectos, valorando y recompensando (con tardes o jornadas libres) el comportamiento *extra-milla* (Bolino and Turnley, 2003) cuando alguna instancia lo demanda (por ejemplo, sesiones de trabajo un fin de semana).

Pese a su larga permanencia en la escena de la consultoría de recursos humanos chilena, se registra un alto nivel de energía entre sus directivos, siendo propositivos y con una visión de futuro optimista, con un sentido de trascendencia, dada su participación en proyectos distintivos a nivel país y en el sector privado.

Transformational Partners S.A. apalanca su cultura organizacional en cinco valores transversales a toda la organización: *Excelencia* –asociada a entregar servicios y productos de calidad superior a clientes-; *Compromiso* –relativo a cumplir a tiempo los compromisos contraídos con clientes y otros *stakeholders*-; *Entusiasmo* –asociado a trabajar procurando un clima positivo-; *Justicia* –en el que se fomenta tratar de forma justa a las personas, con responsabilidad, valorando su individualidad-; e *Innovación* –asociado a la entrega de soluciones y servicios innovadores a clientes-.

Destaca la incorporación del valor “Innovación” en la última planificación estratégica, producto del reconocimiento de una práctica constante en la mejora de los procesos y servicios de la consultora.

### 3.1.5 Industria y Competidores

La industria<sup>3</sup> a la que pertenece Transformational Partners S.A. corresponde al rubro de *servicios* de consultoría chilena a empresas en el ámbito de Transformación Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos. Sus principales competidores dentro de la industria definida corresponden a empresas multinacionales y otras nacionales.

Dentro de las empresas multinacionales destacan aquellas asociadas a Auditoría que en su procesos de crecimiento han creado unidades destinadas a la provisión de asesorías en transformación organizacional, gestión de procesos, reestructuraciones, entre otros. *Deloitte*, con una oferta de servicios similares a TPSA en la industria local, pero de mayor tamaño, se destaca por la reciente creación de su Centro de Excelencia, el cual provee infraestructura de primer nivel para la impartición de actividades de formación y desarrollo a sus clientes. Es una de las “cuatro grandes” firmas de auditoría a nivel global. Por su parte, *PricewaterhouseCoopers*, una de las denominadas “cuatro grandes” (*Big Four*, junto a KPMG, Deloitte y EY), compite fuertemente por precio con TPSA,

---

<sup>3</sup> Véase Exhibit 10, para una caracterización de este mercado a nivel global.

logrando en la mayoría de los casos, ganar las licitaciones en el “último cuarto de milla”, dado este factor. Finalmente, *Hay Group* destaca por su metodología integral de gestión por competencias, la cual es requerida por los clientes de manera diferenciadora.

A nivel local, la competencia relevante para TPSA son las siguientes consultoras, caracterizadas la mayoría de ellas, por una larga permanencia en el mercado local, con uno o dos productos estrellas que les permiten crear identidad de marca al interior de la industria, siendo reconocidos así por sus clientes y ofreciendo, en general, productos customizados a clientes. Por ejemplo, *Más Consultores* es la institución representante en Chile de la metodología ROI, desarrollada por Jack Phillips, la cual permite la evaluación del impacto –entre otros- de las actividades de formación al interior de las organizaciones. Por su parte, *CDO Consulting Group* se ha especializado en la gestión por competencias bajo el modelo de Spencer and Spencer (1993) y la representación del Test de Lüscher para selección. *Cahuala Consultores* destaca por el uso de metodologías innovadoras para la gestión de recursos humanos, tales como el uso del Eneagrama y evaluación de competencias con las Cartas Lominger®. Por último, *Fundación Chile*, con una gran experiencia en la realización de estudios organizacionales, es cercana a los lineamientos dados por el Gobierno para el desarrollo del país, convirtiendo a este último en uno de sus principales clientes.

No obstante la alta competencia en la industria, Transformational Partners S.A. ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años en torno a 10% en su margen de explotación (véase Exhibit 6), aumentando su número de clientes y consultores externos en el transcurso de 10 años.

Según el Banco Mundial, los servicios empresariales del sector productivo al que pertenece TPSA se han mantenido estables en el último tiempo, con una pendiente positiva proyectable en el mediano plazo (Véase Exhibit 1).

### ***3.2 Cambio en la Organización***

Dentro de los procesos definidos para el largo plazo al interior de la organización, cada cuatro años se realiza la Planificación Estratégica de la compañía, en la que se revisan los lineamientos estratégicos -misión y visión- y se definen los grandes hitos que se esperan conseguir en un período definido.

No obstante lo anterior, a inicios del año 2011, se realizaron dos importantes variantes a la acostumbrada planificación: En primer lugar, se realizó una planificación estratégica ampliada, orientada a conmemorar los 25 años de existencia de la compañía, definiendo algunos hitos singulares con este motivo. En segundo lugar, la aproximación base en la elaboración de la Estrategia cambió de una planificación basada en un Mapa Estratégico -derivado de un Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*, Kaplan and Norton, 1996)-, a un modelo estratégico basado en el Modelo Delta de Arnoldo Hax (Hax and Wilde, 2003; Hax et al., 2004) -el cual, básicamente, define 8 distintos tipos de clientes, con alta centralidad de las Tecnologías de la Información-. Esta nueva propuesta de planificación fue liderada por el Director Técnico & Desarrollo de la empresa, bajo las siguientes razones para cambiar: un aumento en el número de clientes, el tipo de requerimiento es mucho más desafiante, y piden “mejores” soluciones a sus desafíos en materia de gestión de recursos humanos; un aumento en la venta de servicios, pero baja eficiencia en la última línea; y la salida de algunas personas claves en el funcionamiento tanto de la operación como del soporte. Estas razones

resultaban importantes para dar sustentabilidad al negocio, pérdida de clientes importantes, y las personas necesarias para el crecimiento de la organización.

Se diseñó un Plan Comunicacional para la ‘bajada’ de esta nueva propuesta desde el Ápice Estratégico (Mintzberg, 1979) hacia el nivel de consultores, quienes tuvieron la oportunidad de responder sus inquietudes en sesiones plenarias por Unidades Estratégicas de Negocios.

Con la validación de esta nueva planificación, se dio origen a varias acciones llamadas a reforzar la instalación de ésta en el funcionamiento cotidiano de la organización, siendo la más importante de ellas la implementación de un rediseño estructural, pasando de una organización basada en productos a una orientada a clientes (Hax et al., 2004); lo cual implicó cambios en los equipos de trabajo que estaban afiatados en torno a los productos que tradicionalmente la organización ofrecía a sus clientes.

La estructura de la compañía pasó de una agrupación funcional a una organización matricial (Galbraith, 1971; Kates and Galbraith, 2007, véase Exhibit 5) simple, en la que las áreas de soporte (constituidas por las Direcciones) prestarían servicios de *back-up* a las carteras de clientes por industria (Minería, Privados, Públicos). Este cambio implicó una alta resistencia inicial por parte de los consultores, quienes perdieron contacto con sus compañeros de equipo cotidianos –varios de ellos definidos como Equipos de Alto Desempeño (Katzenbach, 1993; Katzenbach and Smith, 1993; Kur, 1996)-, al ser destinados ahora a distintas industrias al interior de la nueva estructura. No obstante, en el espacio temporal de tres meses, los consultores fueron desarrollando nuevas habilidades, disminuyendo las mencionadas resistencias.

Alineado con los cambios propuestos a nivel de estrategia, se definió que el cuerpo de consultores pasaran gradualmente a planta interna, dejando atrás la alta dependencia de consultores externos *freelance* para el desarrollo de los proyectos; logrando, por una parte, un mayor control de los costos por proyecto, y por otra, un mayor nivel de resguardo de la información estratégica de la compañía, así como de un mayor retorno sobre la inversión en capacitación para los consultores de la empresa. El sistema de beneficios y remuneraciones también experimentó cambios, generándose una nueva versión del sistema de remuneración de la compañía, con especial consideración del apartado de remuneración variable de la organización -la cual se estimaba debería ser menor, dada la definición de una mayor plana interna-.

### **3.3 Opción de Internacionalización**

Definido para el cuarto año de la nueva planificación estratégica, la opción de apertura de una oficina en el extranjero para Transformational Partners S.A. se veía promisorio al inicio de su ciclo, ya que la empresa contaba con un sólido cuerpo de consultores *senior* –lo cual ha sido definido internamente como más de 8 años de experiencia en su ámbito de experticia-, entre los que se podía conformar un “grupo de avanzada” para el inicio de operaciones en el extranjero. En segundo lugar, contaba con una sólida plataforma de gestión del conocimiento, la cual permitía el acceso a documentos necesarios para la realización de los proyectos por parte de todos los integrantes del equipo de consultores. En tercer lugar, había conformado una fuerte área comercial, la que apoyaba las gestiones de venta de los proyectos, liberando de esta responsabilidad a los Jefes de Proyecto. A nivel de calidad, por cuarta vez consecutiva, se había obtenido la Certificación ISO 9000:2001, lo cual permitía dar continuidad a algunos Convenios

Marco con determinados clientes. También, se contaba con un área dedicada a este tema, el cuál realizaba constantes campañas por reforzar una “cultura de calidad” al interior de la firma. Finalmente, se contaba con un área dedicada a la Innovación, parte de una Dirección de la organización; la cual prestaba servicios a clientes internos -y cada vez más a externos-, en el desarrollo de nuevos productos así como la constante actualización de los existentes.

En este contexto, algunos directivos sostenían que la compañía contaba con suficientes activos estratégicos para emprender la búsqueda de nuevos horizontes en mercados con alto nivel de crecimiento en la región, tales como Colombia o Perú, eligiendo este último dado sus mejores resultado macro económicos, las experiencias previas de otras consultoras de menor tamaño, y la aún latente situación de seguridad nacional en Colombia.

### **3.3.1 Perú**

Durante el año 2012, el contexto económico en Perú era evaluado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como muy positivo, llegando a ser destacado como una de las “(...) economías de la región más integradas a los mercados financieros internacionales y con marcos de política sólidos (...)” (Fondo Monetario Internacional, 2012), junto a Brasil, Chile Colombia, México y Uruguay. También se avizoraba como altamente atractivo para inversiones extranjeras, en especial minería, lo cual hacía de la prestación de servicios complementarios para esta industria una oportunidad en el corto y mediano plazo (Véase Exhibit 3. INEI: Economía Peruana creció 6.29% en 2012).

La industria de servicios en Perú presentaba características bastantes similares a la situación chilena, con una importante presencia de las empresas internacionales de auditoría (las llamadas, Cuatro Grandes [*Big Four*]: PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young y KPMG), así como potencial presencia de otros actores internacionales relevantes (tales como Boston Consulting Group, Accenture, Booz & Cía., entre otros). Por otra parte, se observa la presencia de consultoras de tamaño pequeño y mediano, que prestan servicios de consultoría en gestión de recursos humanos y/o gestión del cambio a empresas en el mercado peruano, similares a los ofrecidos por TPSA en Chile.

Finalmente, la entrada de empresas chilenas al mercado peruano, en el ámbito de la consultoría de gestión de recursos humanos, en un movimiento de “exploración y colonización” de esta industria hacia el país del norte, permitía transferir las prácticas consolidadas en la gran minería chilena hacia operaciones existentes o nuevas en Perú. Los acuerdos de cooperación económica, tales como el TLC firmado el 2006 entre Perú y Chile, facilitan el intercambio comercial y la inversión extranjera.

## ***3.4 La Decisión del Comité***

Los plazos para la definición de la estrategia de internacionalización de la compañía se acercaban; no obstante algunos eventos producían cierta inquietud entre los Directivos de la compañía, entre los que se contaban un aumento en la salida (*attrition*) no deseada de consultores de la compañía.



A nivel de ventas, éstas habían experimentado un incremento en un 15% el 2011, pero un estancamiento en 2% en el margen producto de las operaciones. Para el Director Comercial de TPSA, el aumento de las ventas se debían a su gestión, en tanto la baja en los márgenes se debía a las fallas en la ejecución de los proyectos, causado por consultores “negligentes y poco motivados”. Por su parte, el Director Técnico sostenía que los bajos márgenes se debían a un aumento progresivo en los gastos de administración de la firma, los cuáles no se habían reflejado en un mayor nivel de formación en los consultores, ni mejora de sus espacios físicos de trabajo, entre otros.

Al considerar los clientes más importantes de la firma, se observa un descenso en sus niveles de satisfacción, situándose levemente por debajo del promedio obtenido el año anterior. Finalmente, se registra una dificultad en la coordinación de actividades de capacitación entre los consultores de la firma, en los que se apreciaba una baja motivacional durante los últimos meses.

Por tanto, con algún grado de incertidumbre esa tarde, Matías tenía que pronunciarse -como integrante del Comité de Directores de Transformational Partners S.A.-, respecto de la opción de internacionalización, siguiendo los cambios propuestos para le estrategia de la compañía que él había impulsado fuertemente durante los últimos años: ¿era momento de detenerse y evaluar tanto las condiciones actuales como otras alternativas?, ¿o emprender rumbo aprovechando la experiencia de la firma y las señales otorgadas por el ambiente económico internacional?

### 3.5 Exhibits

#### 3.5.1 Exhibit 1. Crecimiento anual GDP(%) para Chile y Perú, período 2002-2012

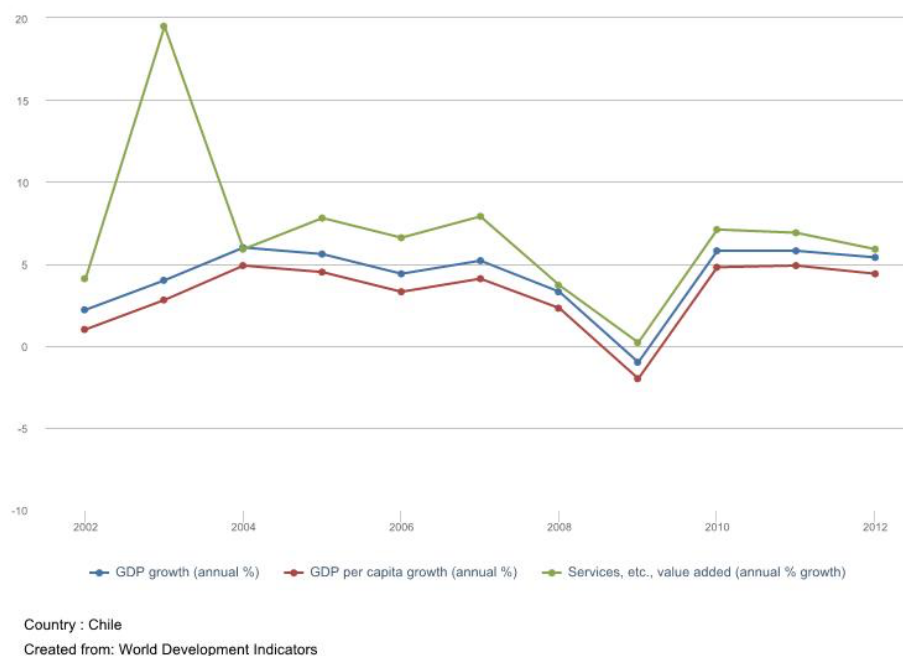
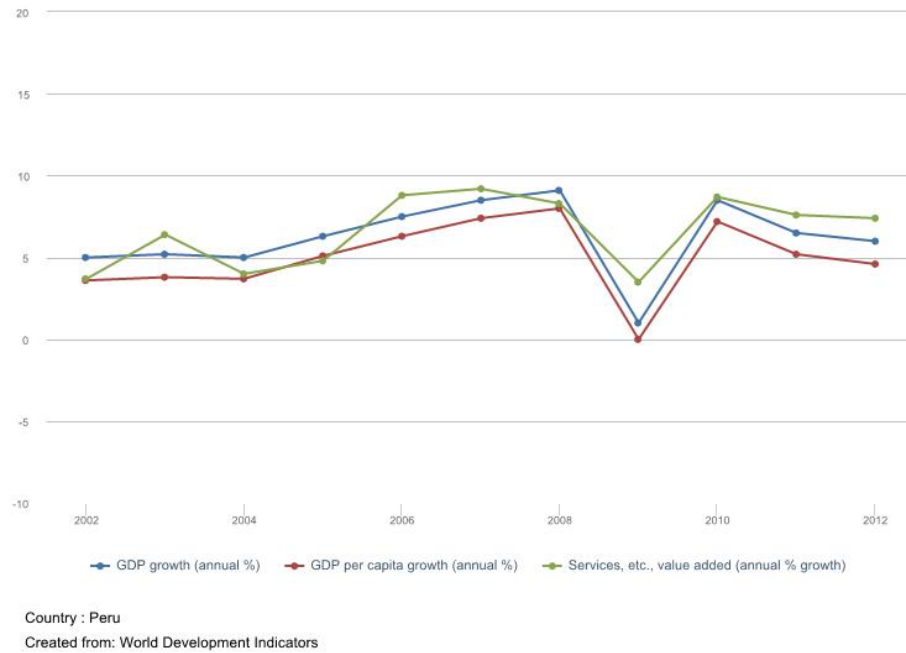
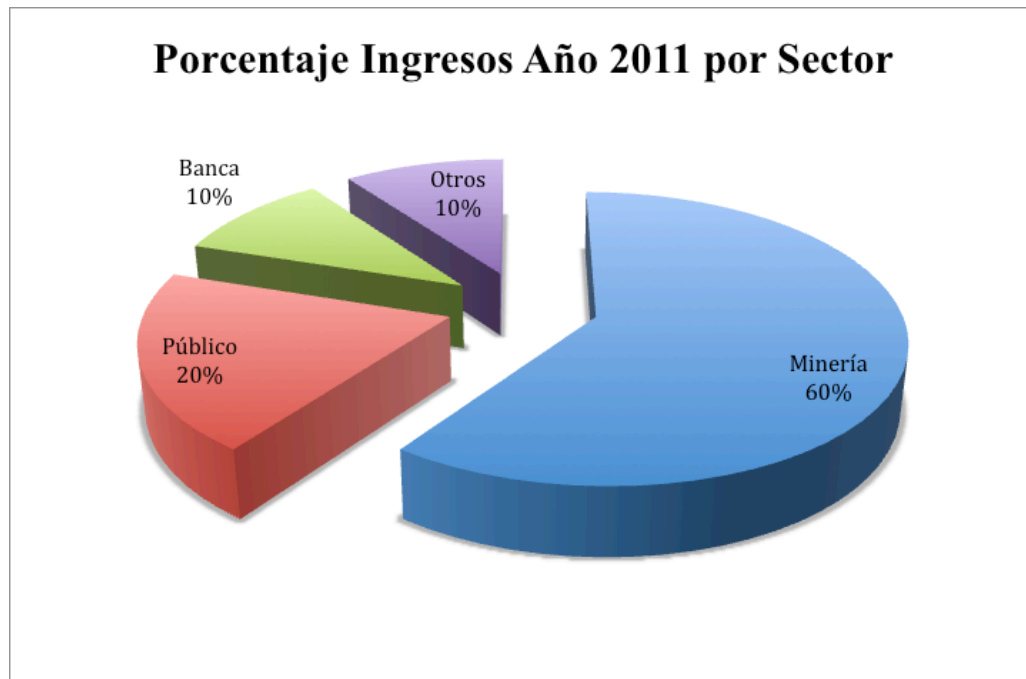


Figura 5. Crecimiento GDP, Crecimiento GDP per cápita, y Crecimiento anual en sector servicios para Chile 2002-2012 (Fuente: Banco Mundial).



**Figura 6. Crecimiento GDP, Crecimiento GDP per cápita, y Crecimiento anual en sector servicios para Perú 2002-2012 (Fuente: Banco Mundial).**

### 3.5.2 Exhibit 2. Porcentaje Ingreso TPSA para el año 2011<sup>4</sup> según Sector



**Figura 7. Porcentaje Ingresos año 2011 por Sector (Fuente: Elaboración Propia).**

<sup>4</sup> Los porcentajes de años previos se mantienen similares desde la llegada del actual Director Comercial (5 años atrás).

### 3.5.3 Exhibit 3. INEI: La economía peruana creció 6.29% en 2012<sup>5</sup>

La economía peruana creció 6.29% en el 2012, con lo que el Producto Bruto Interno (PBI) creció por 40 meses consecutivos en diciembre del año pasado y acumuló 14 años de crecimiento sostenido, reportó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Sólo en diciembre el avance de la actividad productiva del país fue 4.3%. El comportamiento fue impulsado por el consumo interno y, sobre todo, por la venta de vehículos nuevos.

El sector construcción creció en 15.17%, reflejado en el mayor consumo interno de cemento que llegó a los 5.8%, impulsado por la edificación de viviendas y centros comerciales.

#### OTROS SECTORES

Comercio: 6.71% – Transporte: 8.08% – Servicios prestados a empresas: 7.56% – Restaurantes y hoteles: 8.85% – Agropecuario: 5.08% – Financiero: 10.35% – Manufactura: 1.32% – Minería e hidrocarburos: 2.15% – Electricidad y agua: 5.21% – Pesca: -11.92%

### 3.5.4 Exhibit 4. Misión TPSA

Liderar en la industria de los servicios de asesoría en Transformación Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, mediante el establecimiento de relaciones cercanas con cada uno de nuestros clientes, proveyendo de soluciones customizadas a sus necesidades, buscando aumentar el desempeño del sistema total.

### 3.5.5 Exhibit 5. Estructura Organizacional: Cambio

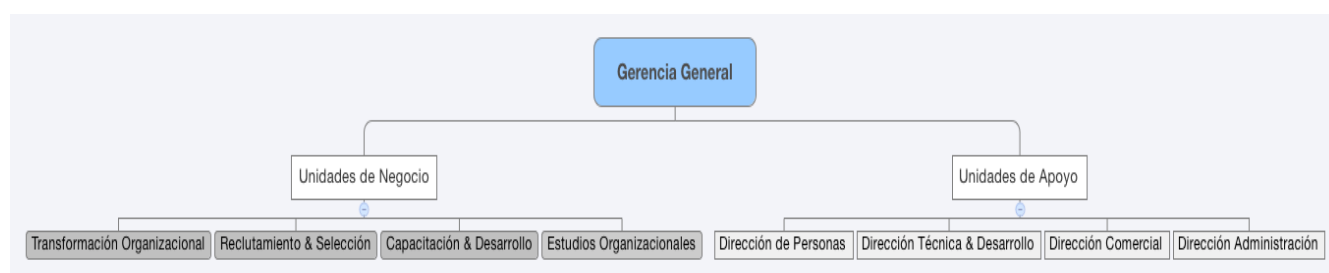


Figura 8. Estructura Organizacional previa al cambio estratégico (Elaboración Propia).

<sup>5</sup> <http://peru21.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-629-2012-2117491>

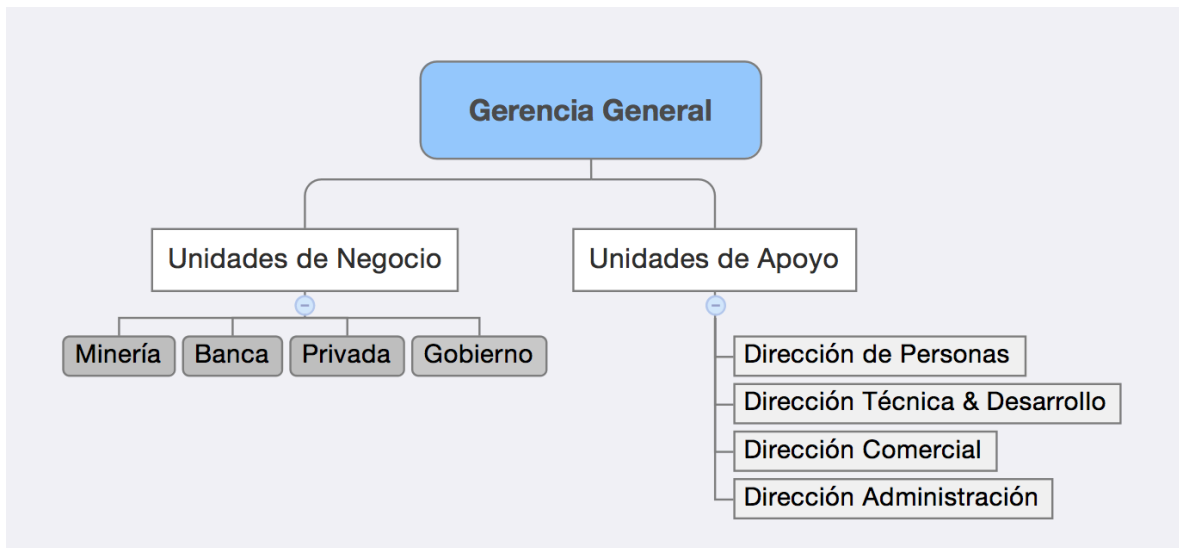


Figura 9. Estructura Organizacional posterior al cambio estratégico (Elaboración Propia).

### 3.5.6 Exhibit 6. Historia de TPSA

- 1987 Fundación de TPSA.
- 1988-1989 Intervención de Transformación Organizacional en Codelco Chuquicamata, lo cual contribuyó fuertemente a la creación de marca de la empresa, su reconocimiento al interior de la industria. Su crecimiento en venta fue de 20% respecto al año anterior y margen del 10%<sup>6</sup>.
- 1990 Creación del área de Cursos Abiertos, los cuales estaban dirigidos a profesionales con necesidades específicas en su formación de especialización en gestión de recursos humanos.
- 2002 Creación de la Dirección Comercial, la cual apoyaba la función de los consultores en el venta y evaluación de su satisfacción con los servicios y productos entregados.
- 2006 Creación del área de Calidad, la cual tenía por misión principal asegurar la calidad de los procesos de la organización y la obtención de certificaciones requeridas por determinados clientes (generalmente, con los que se había realizado convenios marco). Crecimiento anual del 12% respecto al año anterior y margen del 6%.
- 2008 Creación del área de Investigación & Desarrollo, la cual estaba encargada de la investigación del entorno organizacional, el desarrollo de investigación aplicada para la consultora y la mejora continua de los productos existentes. Con el tiempo, incorporó las funciones de Innovación, desde 2010, procurando el apalancamiento de una cultura de innovación al interior de la organización y el desarrollo de productos innovadores para la compañía como para clientes finales.
- 2011 Inicia la concepción de un cambio a nivel de estrategia organizacional basado en la concepción del Modelo Delta de Arnoldo Hax (2003), con foco en los clientes y los segmentos relevantes, y sistemas de tecnología de información, dadas las condiciones cambiantes en el entorno organizacional. Crecimiento anual del 15% en ventas y margen del 2%.

<sup>6</sup> Estimación del Director Comercial en 2012.

### 3.5.7 Exhibit 7. Categorías de Consultoras en la Industria

Producto de un estudio encargado a una importante empresa de estudios de mercado, TPSA logró identificar en la percepción de sus 15 clientes más importantes, la existencia de tres *clúster* de consultoras que prestan servicios de asesoría en gestión de recursos humanos –en un sentido extenso, dadas las diferencias entre las propuestas realizadas de estas empresas, sus alcances y nivel de detalle en las modificaciones de la operación sugeridas a empresas-:

- *Empresas Transnacionales*: generalmente, se refieren a las *cuatro grandes* firmas de auditoría a nivel internacional –KPMG, Ernst & Young, Deloitte, y PriceWaterhouseCoopers-, que en su proceso de diversificación han desarrollado áreas de consultoría en gestión del cambio y asesorías en gestión de recursos humanos, desde una perspectiva mucho más macro-organizacional, con alcance a nivel de procesos e impacto esperado en la última línea (al menos como promesa a sus clientes). Se suman a esta categoría otras empresas internacionales, un poco más especializadas en la provisión de este tipo de servicios, tales como Boston Consultan Group, Accenture, Booz & Allen, entre otras.
- *Empresas Medianas*: las cuales presentan un nivel de madurez más bien alto al interior de la industria, pero que, en general, presentan tamaño medio en sus estructuras –a modo de control de costos y mantener una determinada cultura organizacional, continuidad de la fundacional de este tipo de organizaciones-. TPSA corresponde a este segmento, así como la mayoría de competidores descritos en el apartado “Industria y Competidores”.
- *Empresas Emergentes*: finalmente, se ubican una serie de empresas de tamaño pequeño y poco tiempo de existencia, las cuales han emergido desde una concepción de *nicho* al interior de la industria de consultoría en gestión de recursos humanos, basado en su capacidad de proveer servicios de manera, prácticamente, constante a los requerimientos de los clientes, con un mayor nivel de dedicación exclusiva por parte de sus consultores –los cuáles, a pesar de que tienen menos *expertise* que los de segmentos previos, están mucho más receptivos a tomar las sugerencias y condiciones expresadas en cualquier minuto por parte de los clientes, haciéndose activamente cargo de ellas, tanto fuera como dentro de sus dependencias favoreciendo la creación de un tipo de *accountability* especial, valorado por los clientes, como un ejemplo a seguir a nivel de funcionamiento interno de sus equipos de trabajo, facilitando el traspaso de esta *mejor práctica* al interior estas organizaciones. No obstante, les es difícil crecer al interior de la industria por esta provisión de exclusividad, requiriendo de un excelente manejo de sus costos, para poder continuar sus operaciones-.

### 3.5.8 Exhibit 8. Balance Financiero y Estado de Resultados 2011 – 2012 TPSA<sup>7</sup>.

| <b>Balance</b>              | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVOS</b>              |                  |                  |
| Total Activos Circulantes   | 1,150,000        | 1,250,000        |
| Total Activos Fijos         | 45,500           | 75,000           |
| Total Otros Activos         | 1,100            | 30,000           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>        | <b>1,196,600</b> | <b>1,355,000</b> |
| <b>PASIVOS</b>              |                  |                  |
| Total Pasivos Circulantes   | 260,000          | 290,000          |
| Total Pasivos a Largo Plazo | -                | -                |
| Total Patrimonio            | 930,000          | 1,050,000        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>        | <b>1,190,000</b> | <b>1,340,000</b> |

| <b>Estados de Resultados</b>     | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Ingresos                         | 1,700,000   | 2,100,000   |
| Margen de Explotación            | 800,000     | 880,000     |
| Resultado Operacional            | 400,000     | 300,000     |
| Resultado No Operacional         | - 25,000    | - 35,500    |
| Resultado antes de Impuesto      | 375,000     | 264,500     |
| Utilidad (Pérdida) del Ejercicio | 300,000     | 211,600     |

### 3.5.9 Exhibit 9. Bases del Modelo Delta

Según Hax and Wilde (2003), el Modelo Delta es un nuevo arco de estrategia en el que el cliente se encuentra al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una relación (*bonding*) con los clientes y prescribe cómo relacionar la estrategia con la ejecución a través del alineamiento de procesos adaptativos.

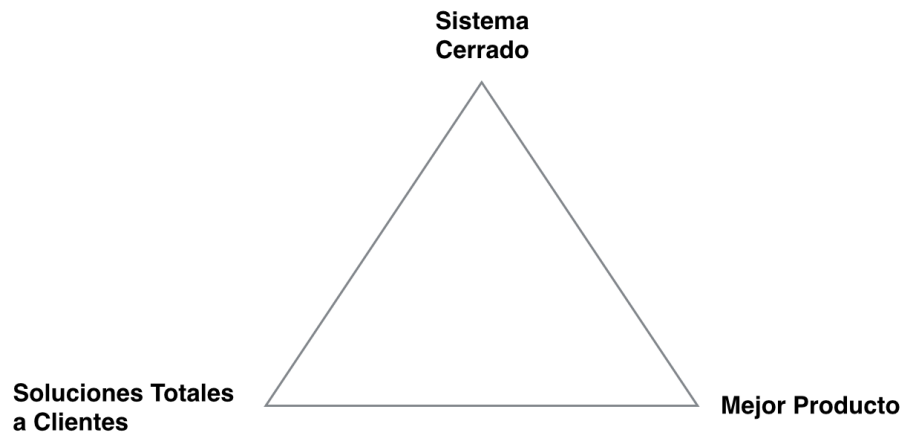
Los autores creen que las firmas se deben a sus clientes, siendo finalmente el repositorio de todas las actividades de la compañía. Por tanto, al centro de gestión de una empresa reside el cliente, al cual se debe servir de manera distintiva si se espera un desempeño superior.

La intimidad y conectividad que es posible alcanzar hoy en una economía en línea, ofrece oportunidades para crear posiciones competitivas basadas en la estructura de la relación con el cliente. Un negocio puede establecer un link inquebrantable, conocimiento profundo y una relación cercana la cual es definida como “vinculación con el cliente” (*client bonding*).

<sup>7</sup> Los números son referenciales y únicamente persigue un carácter pedagógico. Se asume Impuesto del 20% para ambos períodos. Cifras en miles de Pesos Chilenos.

*El Triángulo: Abriendo un Mindset para un nuevo conjunto de opciones estratégicas.*

Las tres opciones representadas en el Triángulo (Figura 1) son el punto de partida del diálogo para el desarrollo de una visión fuerte. Aunque en la práctica la mayoría de las organizaciones se encuentran en una situación híbrida, resulta útil reflexionar si estas tres aproximaciones representan aproximaciones distintas y mutuamente excluyentes para gestionar un negocio.



**Figure 10. El Triángulo - Tres Posiciones Estratégicas (Hax and Wilde, 2003).**

En el lado derecho del triángulo se encuentra la así llamada posición del Mejor Producto. La forma para atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características inherentes del producto mismo. Las mayores fuerzas estratégicas son el desarrollo de un eficiente *supply chain* -el cual asegura bajos costos en infraestructura, y una capacidad interna para el desarrollo de nuevos productos- lo cual asegura una renovación apropiada de la línea de productos existentes, y asegurando los canales de distribución -los cuáles transfieren masivamente los productos a los segmentos de mercado objetivo. La comoditización es una amenaza real y, a menudo, un resultado ineludible, así como la imitación se transforma en una patrón preferido para la competición. La medición del éxito es la participación de producto (*product share*), el cual finalmente puede fragmentar las actividades del negocio en un conjunto desconectado de ofertas de productos.

En el lado izquierdo del triángulo se encuentran las llamadas Soluciones Totales a Clientes, las cuales representan un giro en 180° de la posición del Mejor Producto. Más allá de la venta de productos estandarizados y aislados a clientes despersonalizados, se provee de soluciones consistentes de un portafolio de productos y servicios customizados que representan una propuesta de valor única para clientes de manera individualizada. En vez de actuar solo, se promueve un conjunto de aliados relevantes, constituyendo la empresa extendida, buscando la cooperación deseada para lograr la vinculación con el cliente deseada. La medida de desempeño resulta la participación total de clientes (*total customer share*), cuyas necesidades se intentan satisfacer en la forma más comprensiva posible. No es sólo el *supply chain* la relevante, sino que la cadena combinada que incluye a la empresa, sus clientes y los proveedores claves. Es relevante el esfuerzo conjunto, en particular con los clientes, para el desarrollo de iniciativas innovadoras, centrales para el éxito conjunto. Lo que guía son las economías de los clientes, dado que se está tratando de ayudar a los clientes a aumentar su desempeño financiero.

En la parte superior del Triángulo se sitúa la opción estratégica más demandante, la cuál se ha llamado Sistema Cerrado. Aquí se define la red completa como el ámbito relevante, la ganancia de la participación de los complementos como objetivo final, y los sistemas económicos como fuerzas conductoras. Aquellos que son exitosos en alcanzar esta posición ganan dominancia de facto en el mercado, lo cual no sólo asegura un cierre hacia dentro de los clientes, sino que un cierre hacia fuera de los competidores. Los agentes complementarios juegan un rol fundamental ya que son la base para la consolidación de su poder. Una vez se alcanza el nivel de sistema cerrado es difícil ser sacado del partido debido a los llamados efectos de red, los cuáles crean el círculo virtuoso proverbial: los clientes quieren comprar el producto o servicio que ofreces y los agentes complementarios quieren desarrollar parte de estos productos o servicios. Los autores creen que no todas las organizaciones tienen la capacidad o habilidades para alcanzar el posicionamiento de Sistema Cerrado.

Teniendo en cuenta estas tres grandes distinciones, es posible definir opciones por cada una de estas posiciones estratégicas, tal como se presenta a continuación (Figura 2):

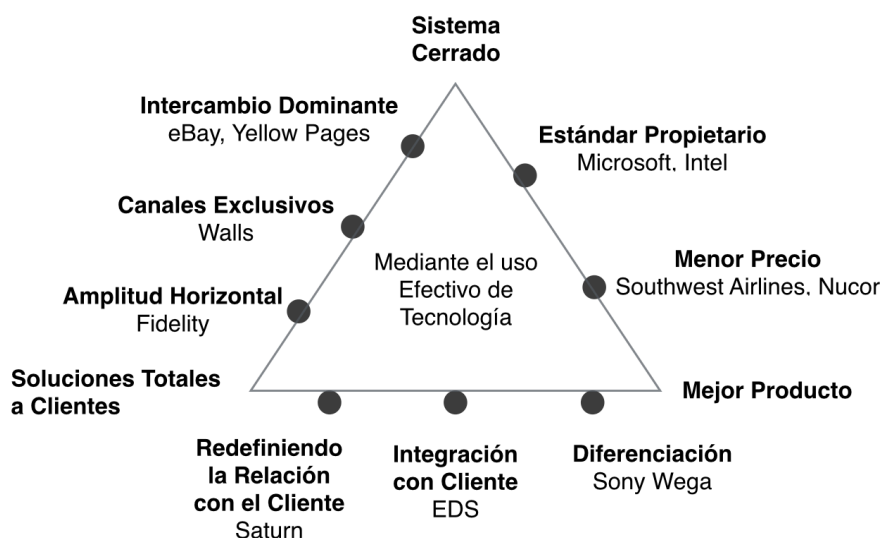


Figure 11. El Triángulo - Opciones para Posicionamiento Estratégico (Hax and Wilde, 2003).

### 3.5.10 Exhibit 10. Caracterización Industria Consultoría en Gestión y Marketing - Datamonitor (2012)

Considerando los datos presentados por Datamonitor (Agosto 2012), el mercado de la Consultoría en Gestión y Marketing creció en un 6,2% en 2011 alcanzando un valor de USD\$301.1 billones. Se proyecta que para 2016 el mercado global asociado a este tipo de consultoría alcanzará los USD\$402,3 billones, es decir, un aumento del 33.6% desde 2011.

Desde el punto de vista de la segmentación, la consultoría en operaciones representa el mayor segmento para este mercado, logran un 30,3%. En segundo lugar se encuentra la consultoría en tecnologías de la información, con un 21,6%; en tercer lugar, las asesorías a nivel de estrategia corporativa, con un 18,6%; y en cuarto lugar, con un 12,1% de participación, la consultoría en gestión de recursos humanos (véase gráfico a continuación):





**Figure 12. Porcentaje de Participación; Consultoría en Gestión y Marketing Global. Adaptado de: Datamonitor (2012).**

A nivel de segmentación geográfica, América cuenta con 50,2% de la participación, seguido por Europa (38,2%), Asia-Pacífico (11,1%), y Medio Oriente y Asia (0,5%). Los principales actores a nivel global son: Accenture Plc, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Ernst & Young Global Limited, y KPMG International. Finalmente, a nivel de rivalidad de la industria, se tiene que al interior de este mercado la rivalidad es moderada, a pesar de la existencia de organizaciones de escala global, existe un nivel de fragmentación significativo entre compañías especializadas de menor tamaño.

## Capítulo 4

### Análisis de Caso

A continuación se presenta el Análisis propuesto para el Caso de Negocios propuesto en sección previa, considerando las herramientas conceptuales presentadas previamente.

#### *4.1 Análisis de Caso*

El plan de enseñanza sugerido contempla la realización de un análisis estratégico para TPSA, considerando las siguientes etapas: análisis externo, análisis internos, Evaluación de Alternativas y Recomendaciones.

## 4.2 *Análisis Externo*

A nivel de análisis externo se deben considerar, desde la concepción de Porter (2008, 1996), las condiciones del ambiente general, un análisis de la industria, potencial de crecimiento de la industria, la necesidad de los productos/servicios ofrecidos. A continuación se debe realizar un análisis de los competidores y sus capacidades (*capabilities*), identificar los factores de éxito de la industria, reconocer las oportunidades y amenazas en el ambiente externo.

### 4.2.1 **Ambiente General**

A nivel del ambiente de la organización, se recomienda utilizar una aproximación PESTEL (Hitt et al., 2014); es decir, identificando los datos relevantes provistos en el caso para las dimensiones Político/Legal, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiente Físico, Demográfico y Global. En consideración de los tiempos para el tratamiento conjunto del caso y el abordaje de las restantes secciones de análisis, se sugiere elegir las dos dimensiones más relevantes de las arriba propuestas y avanzar a la siguientes sección.

En el caso analizado, posibles soluciones a las dimensiones señaladas, en el contexto chileno, son las siguientes:

- *Demográfico*: factor de baja relevancia, ya que se asume que los desarrollos demográficos entre los países son más bien similares: el tamaño poblacional, la estructura de edad y la distribución no constituyen factores intervinientes relevantes.
- *Sociocultural*: factor de baja relevancia, ya que los temas de diversidad de la fuerza de trabajo, actitudes hacia el *mix* vida-trabajo, cambios en la preferencias de trabajo y carera no experimentan grandes cambios. Sólo un cambio observado en las preferencias respecto a producto y las características de los servicios contratados – en especial a firmas extranjeras -, podría resultar relevante para el análisis realizado.
- *Político/Legal*: factor de importancia alta, ya que los tratados firmados y las asociaciones de países en las que participan (por ejemplo, APEC) facilita la realización de intercambio comercial entre estos países. Además, dependiendo de los enfoques de gobierno, la economía y las relaciones bilaterales entre países vecinos pueden facilitar o no las negociaciones para la inversión extranjera en un país determinado.
- *Económico*: factor de alta importancia, ya que con indicadores de crecimiento positivos, se hace atractiva la inversión en contexto extranjero. La información presente en los Exhibits permite respaldar esto.
- *Tecnológico*: factor de importancia media, ya que la llegada de la tecnología, es considerada un factor de desarrollo del fenómeno de globalización (Friedman, 2006). Para efectos del caso, la posibilidad de trabajar “remotamente” desde la casa central de TPSA (en Santiago) con contrapartes peruanas, es viable de realizar vía avances tecnológicos; con especial foco en la microgestión (Sidhu, 2012).
- *Global*: factor de importancia media, de contexto dentro del fenómeno de globalización, Perú se ha posicionado bien a nivel económico –tal como le destaca el Fondo Monetario Internacional-.

- *Ambiente Físico*: factor de importancia media, dado que su economía, de manera similar a Chile, se basan en recursos naturales y la posibilidad de su extracción está asociada a la generación de energía necesaria para su realización.

**Tabla 3. Tabla comparativa Factores de Ambiente General para Chile y Perú, año 2012 (Elaboración propia).**

| Segmento        | Chile   | Perú   |
|-----------------|---|--|
| Demográfico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja relevancia.</li> <li>• La estructura demográfica tiende a un mayor envejecimiento.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja relevancia.</li> <li>• Estructura demográfica tiende al envejecimiento.</li> </ul>   |
| Económico       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta relevancia.</li> <li>• Positivos indicadores de crecimiento económico, pero con tendencia a la baja (crecimiento anual del 5,6%<sup>8</sup>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta relevancia.</li> <li>• Positivos indicadores económicos, registrando un alto nivel de crecimiento (6.29% - Exhibit 3) y 14 años de crecimiento consecutivo.</li> <li>• Crecimiento sector servicios: 7,56%.</li> </ul> |
| Político/Legal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta relevancia.</li> <li>• La legislación e iniciativas políticas fomenta la inversión fuera del país.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta relevancia.</li> <li>• Acuerdos de cooperación comercial (por ejemplo, TLC 2006).</li> </ul>   |
| Sociocultural   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente presencia de la fuerza laboral femenina.</li> <li>• Creciente demanda por equilibrio vida-trabajo.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario similar al descrito en Chile.</li> </ul>  |
| Tecnológico     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte promoción del gobierno por posicionar el país como un <i>hub</i> de innovación en la región.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la Encuesta nacional de Innovación en la industria manufacturera en 2012, Perú sigue los pasos chilenos.</li> </ul>   |
| Global          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva adaptación a los cambios globales.</li> <li>• Rápida recuperación a crisis global.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva adaptación a los cambios globales.</li> <li>• Rápida recuperación a crisis global.</li> </ul>  |
| Ambiente Físico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit energético.</li> <li>• Economía basada en explotación de recursos naturales (minería y madera, principalmente).</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía basada en recursos naturales.</li> <li>• Sector Servicios y Financiero con alto crecimiento 2012.</li> </ul>   |

Por lo tanto, los dos factores más importantes a considerar son el Económico y el Político/Legal, para ambos países. Si bien pueden existir otros factores relevantes que maten el análisis, la metodología propuesta a desarrollar, en contextos de trabajo grupal, indica la elección de sólo dos segmentos generales, dado que fuerza desde el comienzo la delimitación del marco de

<sup>8</sup> <http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2013/emr22032013.pdf>

análisis en el desarrollo del caso de negocios, además de optimizar los tiempos de análisis en puntos siguientes (Chikhouni, 2014).

#### 4.2.2 Análisis de Industria

Basado en el modelo de Porter (2008; Porter and others, 2001) de las cinco fuerzas, a continuación se identifican para el caso chileno, los siguientes factores:

- *Barreras de Entrada*: bajas, reflejadas en el alto número de otras consultoras de recursos humanos posibles de encontrar en la industria. Por su parte, la diferenciación de los productos ofrecidos por las Unidades de Negocio son más bien similares a las posibles de encontrar en sus competidores, sin requerir muchos recursos para su desarrollo (salvo las horas/hombre comprometidas).
- *Poder de Negociación de los Proveedores*: bajo, dado que los insumos requeridos para el funcionamiento de los proyectos de consultoría, generalmente son papelería. Un caso especial son los proyectos de gran tamaño en los que se requiere externalización o asociación con una empresa de desarrollo tecnológico. El número de proveedores es alto, por lo tanto, se puede diversificar sin mucho costo para la empresa. La posibilidad de integración hacia delante de los proveedores es baja, ya que la creación del producto o servicio, desde una perspectiva *customizada* está en manos del consultor *senior* y/o sus supervisores –en el caso los Directores de TPSA- quienes cuentan con la experiencia para “leer” correctamente los requerimientos de los clientes.
- *Poder de Negociación de los Compradores*: alto, ya que la calidad de “clientes” y la definición de requerimientos y alcances por parte de los usuarios es demandante para la operación de los proyectos de consultoría. Es un elemento que no se puede ignorar en contextos de consultoría. Por otra parte, el número de compradores “importantes” para TPSA es reducido dado que orienta sus servicios a clientes grandes, bien identificados, articulando su área comercial para lograr llegar a ellos y definir sus necesidades en temas de gestión de recursos humanos y/o transformación organizacional. El costo de cambio para los compradores es bajo, por lo tanto, el desarrollo de los proyectos respondía, por lo general, a requerimientos *custodiados* por parte de los clientes. De particular importancia es la rentabilidad lograda por los clientes definidos como importantes para TPSA, ya que si ellos experimentaban bajas en su desempeño, en general, los primeros elementos de recorte se producen en las áreas de apoyo y algunos elementos referentes a recursos humanos.
- *Amenazas de Productos Substitutos*: medio, dado que los productos emergentes generalmente se asocian a una marca de consultora general (por ejemplo, Metodología ROI a MAS Consultores, Metodología Hay a Hay Group, etc.). Por tanto, la amenaza proviene de las bajas barrera de entrada; es decir, de que con una nueva firma, ingrese una nueva metodología y, por consiguiente, producto o servicio a la industria. La relación precio/valor de los sustitutos potencialmente se puede volver un tema relevante, ya que ante la emergencia de pequeñas empresas dedicadas casi exclusivamente a los requerimientos del minuto del cliente y sus bajos costos asociados, les permiten mayor visibilidad y creación de identidad de marca que una empresa ya consolidada como TPSA, lo cual se convierte en una potencial amenaza.
- *Rivalidad al interior de la industria*: media, dado que el mercado es lo suficientemente grande como para proveer de ofertas a todas las empresas en la escena de consultoría de

recursos humanos en Chile. No obstante, en especial en contextos de licitaciones públicas, la rivalidad se refleja, en contadas ocasiones, en bajas de valor por proyecto. Además, para el segmento de empresas a la que pertenece TPSA se encuentran mayoritariamente equilibrados.

Considerando lo anterior, se observa una industria más bien madura, con bajas barreras de entrada a nuevos actores, un crecimiento más bien bajo, una rivalidad media, amenaza de nuevos sustitutos próxima en el horizonte de tiempo y compradores con mucho poder; por lo tanto, el atractivo de la industria es medio-bajo, lo cual valida, desde esta perspectiva, la opción de internacionalización de la consultora en Perú.

### **4.2.3 Potencial de crecimiento de la industria**

En general, se observa un potencial de crecimiento medio-alto para la industria de la consultoría en Recursos Humanos, considerando la alta inversión en el sector servicios registrada en 2012 de \$USD 9.554 Millones (SOFOFA, 2012<sup>9</sup>). Asimismo, en el contexto de la evaluación de apertura de oficina internacional y las condiciones de crecimiento de la economía proyectada para Perú (Exhibit 1), puede apalancar inversión en proyectos de desarrollo y crecimiento, en especial en el sector de la minería peruana, lo cual podría traducirse en proyectos de poblamiento minero, en los que TPSA tiene experiencia y capacidades para absorber la demanda.

### **4.2.4 Necesidad de los productos/servicios ofrecidos**

La necesidad de productos y servicios en gestión de recursos humanos es media, ya que ambos países promueven beneficios tributarios gubernamentales<sup>10</sup>, asociados a la formación de su capital humano al interior de las empresas, lo cual asegura la provisión mínima de actividades de capacitación y por extensión desarrollo, en los que pueden desarrollarse, por ejemplo, intervenciones de transformación organizacional.

Por otra parte, dentro del modelo de cadena de valor, el carácter de soporte de las actividades de recursos humanos, le resta precedencia a la inversión en este tipo de proyectos. No obstante, la tendencia es que las áreas de Recursos Humanos se vayan posicionando cada vez más a un nivel estratégico en el desarrollo de las organizaciones y, específicamente, el grado de madurez de las unidades de gestión de personas (Cortés, 2013).

### **4.2.5 Resumen: Atractivo de la Industria**

Aquí se realiza una evaluación del atractivo medio de la industria analizada. En el caso TPSA, el atractivo de la industria chilena es bajo, basado principalmente en las bajas barreras de entrada y los bajos requerimientos legales para el establecimiento de una nueva empresa con giro en servicios, ya sean educacionales o de asesoría a empresas. El postular una estrategia basada en el modelo Delta (Hax, 2003) orienta la organización hacia una diferenciación basada en la customización de los productos y servicios entregados a clientes.

---

<sup>9</sup> [http://web.sofofa.cl/informacion-economica/proyectos-de-inversion/sector\\_economico/servicios/](http://web.sofofa.cl/informacion-economica/proyectos-de-inversion/sector_economico/servicios/)

<sup>10</sup> Ley 19.518 (Sence) para el caso chileno y Ley 29.318, 29.498 y 28.518 para el caso peruano.

En el contexto de internacionalización, existen similitudes entre la industria chilena y peruana –por ejemplo, la predominancia de las cuatro grandes y consultoras internacionales para los clientes de mayor tamaño, y bajas barreras de entrada para medianas y pequeñas-, facilitaría la transferencia de prácticas adquiridas por TPSA de un contexto a otro.

#### 4.2.6 Análisis de Competidores

El foco aquí está en las capacidades (*capabilities*) de los competidores al interior de la industria descrita hasta el punto anterior. Para el caso de TPSA, se podrían diferenciar tres grupos mayoritarios en la industria de la provisión de servicios de Recursos Humanos en Perú:

- *Transnacionales*: entre los que se encuentran las “cuatro grandes” y otras empresas transnacionales. Sus principales características es su tamaño, lo cual les permite atender un alto volumen de requerimientos, logrando diferenciarse por una reducción de costos y/o servicios más personalizados -dadas sus estructuras piramidales-.
- *Empresas medianas*: en las que la prestación de servicios se caracteriza por ser más diferenciada o hecha-a-medida de los requerimientos del cliente.
- *Empresas emergentes*: en los que sus elementos diferenciadores son una atención altamente orientado los clientes, prestando en ocasiones servicios de soporte 24/7 o trabajos al interior de las dependencias de los clientes - lo que les permite una mejor identificación de patrones culturales y de procesos, relevantes al momento de diseñar e implementar las propuestas de desarrollo de recursos humanos.

Para el contexto peruano, la distinción entre segmentos sigue siendo válida, según se comentó previamente en el Análisis de Industria (Exhibit 7).

#### 4.2.7 Posicionamiento ante Competidores

En esta sección se busca estipular la estrategia de la firma ante el accionar de los competidores al interior de la industria. Al respecto, TPSA, en el contexto chileno, se posiciona como una consultora predominantemente *boutique*, pero que ha logrado un grado de desarrollo tal que es capaz de ofrecer servicios diferenciados por nivel de complejidad del sistema organización y, en especial, del subsistema de recursos humanos (Cortés, 2013).

Comparada con las empresas transnacionales presentes en Chile, TPSA no cuenta con sistemas tan avanzados como los de estas firmas, diferenciándose en las licitaciones públicas por sus años de experiencia y la dedicación exclusiva de consultores senior en el diseño y ejecución de los proyectos.

Comparada con otras consultoras de tamaño medio, TPSA se caracteriza por tener un cierto nivel de “*fair play*”: la demanda del entorno es la suficiente como para poder distribuir la oferta, sin generar pérdida de competitividad o canibalismo entre los actores (Porter, 1996).

Finalmente, comparada con pequeñas empresas, la diferenciación de TPSA (en años y madurez de la oferta) y los bajos niveles de competitividad entre los actores medios, le permite ciertos niveles de independencia del accionar de los nuevos actores pequeños. No obstante, se

espera que en un horizonte no muy lejano, la sobre-oferta de intervenciones en Recursos Humanos al interior de la industria podría, eventualmente, convertirse en una amenaza que orientaría los esfuerzos a un despliegue de una cultura de innovación desde el interior de la compañía hacia su entorno, para una mejor diferenciación.

A nivel internacional, dadas las similitudes entre las economías peruana y chilena, TPSA puede seguir un patrón de abordaje similar al establecido previamente, identificando oportunidades de crecimiento no identificadas al momento (dados los estudios de mercado realizados y los estudios de identidad de marca).

#### **4.2.8 Factores de Éxito en la Industria**

Los factores críticos de éxito identificados para la industria de servicios en el área de gestión de personas, transformación organizacional y recursos humanos son los siguientes:

- *Cercanía a los clientes*: por una parte, permite levantar de manera correcta y en poco tiempo, los requerimientos reales (no simplemente los declarados) por la organización, así como –por otra parte- gestionar las excepciones de manera fluida para todos los actores involucrados, dentro de los marcos legales y de mutuo acuerdo para el desarrollo del proyecto.
- *Rigurosidad Técnica y Metodológica*: la provisión de intervenciones con altos niveles de validez y confiabilidad, orientadas al aumento del desempeño de la organización total, constituye la base de la promesa de agregación de valor de este tipo de proyectos.
- *Gestión de Proyectos*: el desarrollo de proyectos de forma impecable es de gran valor para todos los *stakeholders* asociados a proyectos de desarrollo de personas y transformación organizacional.
- *Innovación*: donde la procuración de productos, servicios y metodologías nuevas o novedosas a clientes, les permite a ellos generar propuestas de valor diferenciadoras, tanto al interior de las mismas organizaciones como a sus clientes, en especial, consecuencia de la gestión diferenciadora de su capital humano.
- *Cuerpo Directivo*: dado por la experiencia acumulada en los directores y jefaturas de la organización, los cuáles gestionan de manera eficiente los recursos asignados para el desarrollo de los proyectos, así como proveen de respuestas rápidas a las contingencias que se observan en los mismos.

Es importante considerar que los factores distintivos, en una perspectiva de diferenciación, estarán dados por la posibilidad de respuesta a los requerimientos de los clientes, configurando un marco *ad hoc* para cada uno de ellos, lo cual escapa a los alcances de este ejercicio de formación.

### **4.3 Análisis Interno**

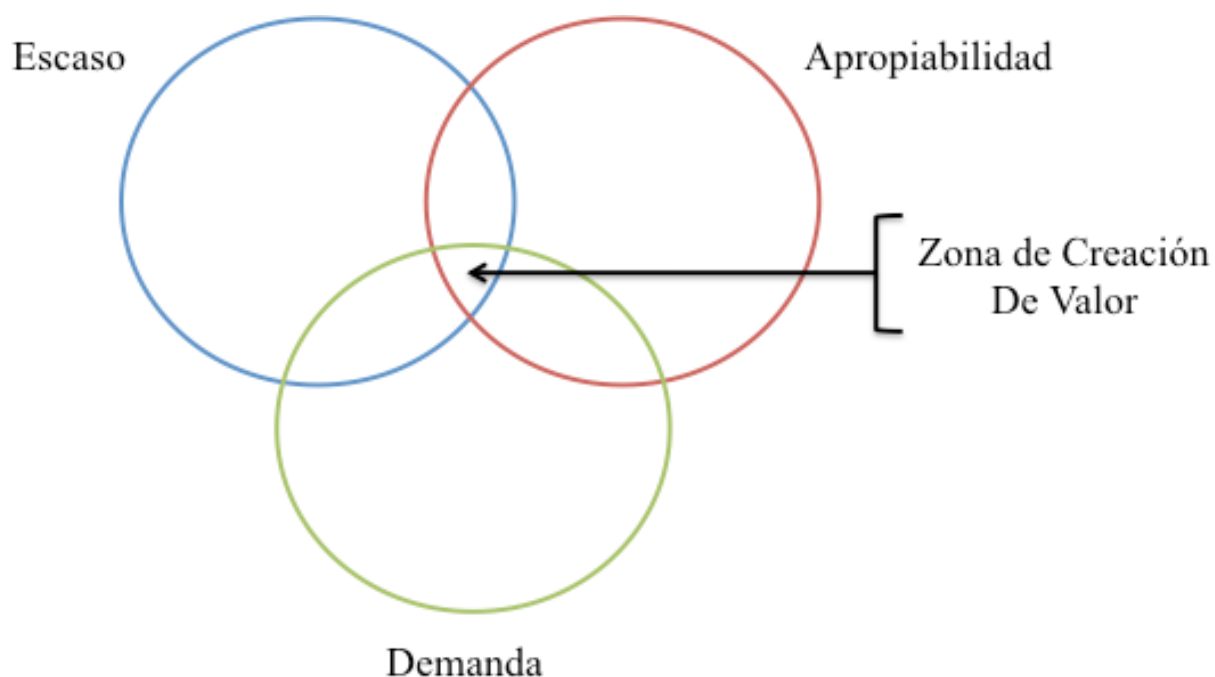
A nivel de análisis internos de la compañía se identifican, desde una perspectiva de recursos y ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney and Clark, 2007; Grant, 1991; Stalk et al., 1992), los recursos organizacionales, capacidades (*capabilities*) (Collis and Montgomery, 1999, 1998) identificar la(s) competencias centrales (*core competencies*) de la organización (Prahalad and

Hamel, 1990), un análisis de la cadena de valor (procesos de soporte y de actividades en la cadena). Se finaliza con un análisis de la estrategia a nivel de negocios y corporativa (esta última si aplica).

### 4.3.1 Identificación de Recursos

En esta etapa se identifican los recursos -es decir, los componentes organizacionales que proveen de valor estratégico, dado que proveen una mejor ejecución de las actividades organizacionales, o de una forma menos costosa que la competencia-. Por otra parte, los recursos estratégicamente valiosos tienen cinco características: i) son difíciles de copiar, ii) se deprecian lentamente, iii) la compañía controla su valor, iv) no pueden ser fácilmente sustituidos, y v) son superiores a recursos similares en posesión de los competidores (Collis & Montgomery, 2008).

Se sugiere dibujar o proyectar la siguiente figura, en la que se definen los grandes factores de mercado para la creación de valor de los recursos o *capabilities* (Collis & Montgomery, 2008):



**Figura 13. Factores generales involucrados en la creación de valor (Collis & Montgomery, 2008).**

Como se mencionó en el Marco Teórico, los recursos pueden ser clasificados en tangibles o intangibles (Hitt et al., 2014). En el caso de TPSA, sus recursos pueden ser agrupados en la siguiente tabla:



**Tabla 4. Clasificación de los Recursos de TPSA en Tangibles e Intangibles (Fuente: Elaboración Propia).**

| Recursos Tangibles |   |
|--------------------|---|
| Financieros        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El índice de endeudamiento o apalancamiento de la empresa, se calcula en aproximadamente 29% constante para los últimos 3 años<sup>11</sup>.</li> <li>• Las ventas crecen en 15%, pero los márgenes son bajos (2%).</li> </ul> |
| Organizacionales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TPSA cuenta con sistemas experimentados para la realización de sus operaciones.</li> <li>• Especial consideración con los cambios derivados de la última planificación.</li> </ul>   |
| Físicos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TPSA cuenta con sus propias oficinas en sector comercial de Providencia, lo cual le permite cercanía tanto a sectores industriales, de servicios y al centro administrativo del país.</li> </ul>                               |
| Tecnológicos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera la plataforma de Gestión del Conocimiento (Yammer®), que condujeron a la creación de un área TI.</li> </ul>   |

| Recursos Intangibles | Factores  |
|----------------------|---|
| Humanos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un alto nivel de conocimiento de los sectores y empresas asesoradas, así como un sistema de gestión del conocimiento interno diferenciador.</li> <li>• Las relaciones con los clientes no se describen, pero se asumen positivas.</li> <li>• <i>Capabilities</i> de gestión positivas, con base en los años de experiencia y su alto nivel directivo.</li> <li>• Presencia de rutinas organizacionales positivas (por ejemplo, gestión de calidad).</li> </ul> |
| Innovativos          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área específica, con reporte a Dirección Organizacional.</li> <li>• Una alta valoración de academia en sus operaciones.</li> </ul>   |
| Reputacionales       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca con trayectoria y reconocimiento entre sus clientes.</li> <li>• Énfasis en la provisión de servicios de calidad a clientes y de funcionamiento interno.</li> <li>• Creación de sinergias.</li> </ul>   |

#### 4.3.2 Identificación de Capacidades (*Capabilities*)

A continuación, se debe identificar las capacidades (*capabilities*) de la firma, las cuáles existen cuando los recursos han sido integrados con el propósito de lograr una tareas o un conjunto de tareas específicas (Hitt *et al.*, 2014). Además de críticas para la construcción de ventajas competitivas, las capacidades organizacionales a menudo están basadas en el desarrollo,

<sup>11</sup> Fuente: comunicación personal con el Director de Administración de TPSA. Resulta consistente con Análisis Estático (ver Exhibit ND1).

transporte e intercambio de información y conocimiento a través del capital humano de la firma (Bitar and Hafsi, 2007).

Respondiendo a la definición de capacidades provista, las capacidades pueden ser atribuidas a las distintas unidades funcionales de la organización (Porter (1998/2008; Besanko et al., 2000), tales como Logística/Distribución, Recursos Humanos, Sistemas de Gestión de Información, Marketing, *Management*, Producción, Investigación & Desarrollo/Innovación. Por ejemplo, el uso efectivo de técnicas en gestión efectiva de logística es claramente una capacidad de Wal-Mart, ya que provee una ventaja comparativa respecto a su competencia, vía la utilización más efectiva de las góndolas en sus locales, manteniéndolas mejor provistas y distribuidas que la competencia (Hitt et al., 2014).

En el caso de TPSA, las principales capacidades están en los dominios de *Management*, Recursos Humanos y Operaciones, según se caracteriza a continuación:

1. *Management*: el alto nivel de sus directivos y la experiencia acumulada al interior de la industria, genera una diferencia al interior de la industria de consultoría en recursos humanos, difícil de imitar.
2. *Recursos Humanos*: en quienes se expresa la *expertise* de la organización a lo largo de sus años, quienes implementan las aproximaciones y herramientas acumuladas en el tiempo por la compañía. Establecen, además, relaciones cercanas con los clientes, encarnando la nueva estrategia definida –basada en el Modelo Delta-.
3. *Operaciones*: en las que un desarrollo sin quiebres con los clientes es determinada, en gran medida, por el conocimiento del negocio y del funcionamiento interno del cliente.

### 4.3.3 Identificación de Ventaja Competitiva

Una vez realizada la identificación de capacidades para la empresa, se debe definir cuál de estas constituye su ventaja competitiva, bajo el cumplimiento de cuatro criterios (Hitt et al., 2014): capacidades valiosas, raras, costosas de imitar, no-sustituibles. Para el caso de TPSA se tiene:

1. *Capacidades Valiosas*: el área comercial de la firma permitía la identificación de amenazas derivadas de movimientos de los competidores, las cuáles era comunicadas al interior de la organización, lo cual permitía realizar ajustes a las operaciones, contribuir con insumos a las otras áreas de apoyo y a las unidades de negocios.
2. *Capacidades Raras*: incluso internamente se consideraba extraño que una organización del tamaño de TPSA contara con un área de I+D, lo cual era incluido en prácticamente todas las propuestas como un elemento diferenciador, lo cual había sido impulsado por la Alta Gerencia de la empresa.
3. *Capacidades Costosas de Imitar*: el formar y contar con consultores *sénior* de mucha experiencia, cercanía con los clientes, de un alto nivel técnico constituían capacidades costosas de imitar por los competidores. Como consecuencia de lo anterior, la interacción entre ellos era particularmente fluida, requiriéndose de pocas coordinaciones para avanzar en el desarrollo de proyectos, incluso en aquellos de alta complejidad.

4. *Capacidades No-Sustituibles*: TPSA era una empresa fuertemente definida por la experiencia ni gestión acumulada por sus directores, ya que en ellos recaían las principales decisiones de la firma, en quienes los restantes *stakeholders* depositaban su confianza, y se proponían continuar creciendo –desde un punto de vista estratégico–.

De las combinaciones posibles entre estos criterios, es posible definir la siguiente Tabla de Resultados (Hitt et al., 2014):

**Tabla 5. Consecuencias derivadas de la combinación de criterios para identificar una Ventaja Competitiva en TPSA (Basado en Hitt et al., 2014).**

| ¿Es el Recurso o Capacidad... |            |                    |                 | Consecuencia                           |
|-------------------------------|------------|--------------------|-----------------|--|
| Valioso?                      | Raro?      | Costoso de Imitar? | No-Sustituible? |  |
| No                            | No         | No                 | No              | Desventaja Competitiva                 |
| Yes                           | No         | No                 | Yes/No          | Paridad Competitiva                    |
| Yes                           | Yes        | No                 | Yes/No          | Ventaja Competitiva Temporal           |
| <b>Yes</b>                    | <b>Yes</b> | <b>Yes</b>         | <b>Yes/No</b>   | <b>Ventaja Competitiva Sustentable</b> |

Por tanto, en el caso de TPSA, es posible definir la existencia de una ventaja competitiva, alojada en la forma cómo se gestionaba la empresa, quienes se habían encargado de sostener la empresa por años, manteniendo cohesionada en torno a los valores fundacionales y desarrollando áreas de alto impacto para su funcionamiento.

#### 4.3.4 Evaluación de Alternativas

En general se debe decidir entre, al menos, tres grandes opciones estratégicas: diferenciación, diversificación e internacionalización. Se valora altamente una “cuarta alternativa” *out-of-the-box*, propuesta por los estudiantes una vez realizado el trabajo grupal de preparación para la clase (Inside the HBS Case Method, 2007).

Algunas alternativas viables de ser propuestas por parte de los estudiantes son las siguientes:

1. *Diferenciación*: actualmente TPSA provee de servicios tanto orientados a liderazgo en costos (la mayoría de los productos sistematizados están desarrollados en plataformas TI) como diferenciados (productos altamente *customizados* a clientes). Se ha observado que las empresas de desempeño medio se quedan al medio del espectro entre liderazgo en costos y diferenciación, sin tomar una posición de forma clara (Chikhouni, 2014). Por tanto, se sugiere orientarse a diferenciación, ya que el liderazgo en costo está en posición de las transnacionales, tanto en

contexto chileno como peruano. En ese contexto, la utilización de un fuerte componente académico como elementos diferenciador puede ser distintivo de esta organización.

2. *Diversificación*: continuando con los desarrollos iniciales de la firma, tales como la Editorial TPSA y la unidad de Cursos Externos permitirían aumentar la gama de servicios a clientes, integrándolos con las actividades de las Unidades Estratégicas de Negocios. Asimismo, se puede articular de mejor forma las asociaciones con *partners* internacionales, buscando sinergias operacionales con las unidades conductoras de diversificación. Por ejemplo, la unidad de Cursos Externos podría establecer la representación de una certificación a nivel internacional provista por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, enfatizando el posicionamiento de la compañía en el mercado chileno, el rol de Chile en el escenario latinoamericano, y sus intenciones de internacionalización a economías en crecimiento, como Perú o Colombia.
3. *Internacionalización*: la expansión de la industria permite aumentar sus ingresos, vía una mayor venta de servicios agregados a los chilenos actuales. El aprovechar el crecimiento de países vecinos, permite hacerse cargo de la ralentización del escenario económico chileno 2012 (con especial consideración de la baja en la calidad de la ley del cobre y el bajo número de nuevos proyectos para el sector minería) y las próximas elecciones 2013, que pueden afectar la continuidad de los proyectos adjudicados en la administración previa, lo cual puede constituir una importante baja en los ingresos de la consultora (véase Exhibit 2. Porcentaje Ingreso para el año 2011 por Sector).

Pese a su acotado número de empresas distintas a la principal dedicada a la consultoría, en el caso de TPSA aplica una breve mención al nivel corporativo de estrategia, la cual especifica las acciones que la empresa debe tomar para ganar ventaja competitiva por medio de la selección y gestión de los un grupo de negocios diferentes compitiendo en diferentes mercados de productos (Hitt et al., 2014). Para TPSA las áreas de Cursos Externos y Editorial pueden constituir negocios con un leve nivel de diversificación -incluso, las áreas de I+D e Innovación pueden crecer y constituirse en unidades de negocios al interior del mercado chileno, dada la alta demanda de servicios de asesoría en estos temas, alineado con la instalación de la innovación como elemento de crecimiento desde el gobierno.

Respecto a la estrategia de internacionalización de TPSA, es importante considerar que la empresa se encuentra en un período de cambio organizacional, y la literatura plantea que en estos períodos hay que considerar niveles aceptables de cambios posibles de ser asimilados por los integrantes de la organización (Kotter & Schlesinger, 2008). En segundo lugar, tal como plantean Alexander & Korine (2008), para el caso de las empresas de servicio la coordinación entre procesos y personas puede resultar una tarea no fácil de articular, si no se cuenta con experiencia previa, pudiendo conllevar que los costos sean mayores que los beneficios en la instalación fuera del país. Finalmente, al considerar estrategias corporativas internacionales, TPSA debería orientarse inicialmente hacia una estrategia multidoméstica, lidiando con la incerteza de ambos mercados de manera independiente; sin embargo, en un menor grado de aprendizaje organizacional (Hitt et al., 2014). La pregunta relevante es: ¿quién aprende al interior de una organización que aprende? Según Swieringa & Wierdsma (1992), no hay organización que aprende si no hay personas que aprendan. Por tanto, en el contexto de TPSA, al considerar la salida de consultores claves, no se proyecta un escenario favorable para la internacionalización.

Por tanto, desde la estrategia corporativa de TPSA, considerando los porcentajes de origen de los ingresos de la compañía, corresponde a la de Negocio Único (*Single Business*) -con un 95% o más de los ingresos provenientes de un único negocio- o Negocio Dominante (*Dominant Business*) -entre un 70% y un 95% de los ingresos provenientes de un solo negocio- (Hitt et al., 2014).

### 4.3.5 Recomendaciones

Finalmente, la metodología de resolución de casos propuesta propone indicar una recomendación, así como un plan de implementación indicando tácticas relevantes en su ejecución.

A nivel de Recomendación General se sugiere no ir con la apertura de la oficina en Perú, dado que la ventaja competitiva de TPSA se encuentra debilitada -salida de consultores *senior*, que son los que agregan valor a la compañía, en su interrelación tanto al interior de la compañía -creando una cultura de alto desempeño-, como con su interior -la valoración de los clientes por trabajar con un determinado consultor, creando confianza-; la disonancia entre una estrategia con énfasis en la utilización de Tecnologías de la Información y la baja literacidad informática de sus consultores, así como el bajo nivel de desarrollo del área de TI al interior de la compañía -reflejada, por ejemplo, en la alta rotación de jefaturas en esa área por año, y la baja evaluación de calidad en este ámbito-; y el alto número de actividades de cambio a nivel estratégico, estructural, procesos y reconocimientos (*Star Model*, Galbraith, 1971) hace prever una alta destinación de tiempo (valor hora/hombre) de los consultores sacándolos de la operación (*capability* de la compañía), reduciendo los desempeños organizacionales y de última línea, poniendo en riesgo la correcta operación de apertura de nueva oficina fuera del país.

Respecto a la implementación, se sugiere explorar la definición de dos “racionalidades” o focos estratégicos en la gestión de los recursos humanos de la organización, entendiendo que son los que perpetúan la gestión y la existencia de TPSA al interior de la industria tratada.

Por una parte, una orientación estratégica hacia liderazgo en costos permitiría una menor inversión de horas/hombre en la implementación de actividades y/o etapas al interior de los proyectos ya sistematizados, vía utilización de tecnologías de la información. Producto de esta decisión se podría formar al capital humano de la compañía con mayor foco en competencias técnicas o funcionales, por sobre relacionales, contribuyendo al desarrollo de especialización en la provisión de este tipo de servicios, pudiendo diversificar a largo plazo la cartera de negocios.

Por otra parte, una orientación estratégica hacia la diferenciación buscaría el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, vía el fortalecimiento de las competencias conductuales relacionales/sociales entre un grupo de consultores, quienes podrán constituir a futuro el “semillero” de nuevos líderes tanto al interior de la organización –en la proyección de la firma a largo plazo-, como al exterior de la misma –cumpliendo funciones de identificación y venta de servicios-. Es importante destacar que, si bien el foco estaría en lo relacional, es importante que este grupo de colaboradores cuenten con al menos un área de *expertise* que puedan poner al servicio de las operaciones, para mantener la distribución de costos fijos de la empresa y poder realizar, a mediano plazo, iniciativas de identificación de potenciales, gestión del talento (Goldsmith et al., 2009) y aprendizaje organizacional (Nonaka and Takeuchi, 1995).

# Capítulo 5

## Notas Docentes

Logo UChile  
CHILE

DII, UNIVERSIDAD DE

TOMÁS GALLEGUILLOS OVIEDO  
2015

Rev: 30 Marzo,

### **TPSA y su Intención de Internacionalización: ¿única estrategia viable?**

#### ***5.1 Introducción***

A continuación se presentan las Notas Docentes o *Teaching Notes* sugeridas para el caso “TPSA y su Intención de Internacionalización: ¿única estrategia viable?”, diseñado para ser utilizado en cursos de pregrado y postgrado de Estrategia de Internacionalización.

La metodología escogida para la solución de Casos de Negocios está basada en la experiencia lograda por el autor en su pasantía en la Universidad de Concordia-, en Montreal, Canadá, durante la primera mitad de 2014. Las secciones generales de análisis son: Análisis Externo, Análisis Interno, Evaluación de Alternativas, Recomendaciones.

Se ha de enfatizar que los lineamientos son los mismos utilizados por los profesionales en la formación de habilidades para la resolución de casos de negocios y/o competencias internacionales. Por lo tanto, la metodología presentada a continuación representa, en un sentido, una transferencia tecnológica (EUROSTAT, 2007).

#### ***5.2 Objetivos de Aprendizaje***

El caso TPSA constituye uno de los primeros esfuerzos en Chile para la sistematización de experiencias de gestión estratégica en empresas medianas de consultoría en gestión de recursos humanos y transformación organizacional. Al respecto, el foco del caso está puesto en la identificación de recursos que pudiesen impedir la consecución de los objetivos (misión y visión) organizacionales, si no son gestionados a tiempo y adecuadamente.

Los objetivos de aprendizaje para este caso son:

- a. Realizar un análisis estratégico externo para Transformational Partners S.A., considerando factores generales de entorno (PESTEL), Modelo de las cinco fuerzas, entre otros.

- b. Realizar un análisis estratégico interno para Transformational Partners S.A., identificando correctamente recursos estratégicos, *capabilities* y ventaja competitiva.
- c. Evaluar la viabilidad de la opción de Internacionalización para el estado actual de la organización, entre otras opciones estratégicas (diferenciación, diversificación a lo menos).
- d. Proveer de alternativas de abordaje para incrementar el valor de la organización.
- e. Proveer Recomendaciones y un Plan general de Implementación de los cambios necesarios.

### 5.3 Preguntas Sugeridas

El caso TPSA provee de un ejemplo de evaluación estratégica de internacionalización por parte de una consultora chilena, de tamaño medio, en gestión de recursos humanos y transformación organizacional. La necesidad de aumentar participación de mercado y darle continuidad a las actividades de crecimiento desarrolladas al momento del caso (año 2012), llevó a evaluar la posibilidad de abrir una oficina en Perú al momento de realizar la planificación estratégica de la compañía, a fines de 2011. La pregunta eje del caso es: ¿se cuenta con las capacidades organizacionales para abordar exitosamente la apertura de una nueva oficina fuera del país, manteniendo la ventaja competitiva de la firma?

Una vez leído el caso, las preguntas sugeridas a los estudiantes son las siguientes:

1. Considerando los datos provistos en el Caso TPSA: ¿sugeriría avanzar con la internacionalización de la compañía, considerando su momento actual?, ¿por qué?
2. Identifique la ventaja competitiva de TPSA en el contexto chileno: ¿es la misma para el contexto peruano?
3. ¿Qué otras alternativas estratégicas debería considerar Matías, antes de entrar a Comité de Directores?
4. Provea de recomendaciones para un Plan de Implementación de acciones críticas para la compañía.

### 5.4 Resumen de Caso

TPSA es una compañía en la industria de servicios de consultoría en gestión de recursos humanos y transformación organizacional. Es una empresa de tamaño medio, con cerca de 25 años en el mercado chileno, con experiencia en el desarrollo de proyectos de consultoría tanto para el sector privado como público, siendo reconocida por una aproximación de consultoría basada en la academia y a la medida de los requerimientos realizados por los clientes.

Los sectores industriales en los cuáles presta mayores servicios son minería, banca y organismos públicos. Por otra parte, sus productos están organizados según unidades funcionales: Reclutamiento & Selección, Capacitación, Transformación Organizacional, Estudios Organizacionales, Gestión Estratégica (incluyendo rediseño organizacional).

Además, cuenta con *partners* internacionales, tales como la Asociación de Desarrollo de Talento (*ATD*, por sus siglas en inglés) y la Sociedad en Gestión de Recursos Humanos (*SHRM*, por sus siglas en inglés). Internamente, los focos de diferenciación han sido tres: la creación de una oficina comercial, que apoya en este aspecto el accionar de los consultores; la creación del

cargo de gestor de calidad, el cual apoya en la obtención de las (re)certificaciones en Calidad y la instalación de una cultura de calidad total entre los integrantes de la organización; y una Dirección de Desarrollo, en la cual se integran las iniciativas de innovación, investigación & desarrollo (I+D) y gestión de conocimiento.

La compañía ha definido una planificación estratégica en la que se consideran: 1) cambios importantes en el modelo base de estrategia, pasando de una orientación en productos a una orientada a clientes -siguiendo las propuestas de Arnoldo Hax (Hax, 2003; Hax et al., 2004) en su modelo Delta-; 2) la apertura de una oficina en Perú, dados los positivos indicadores de crecimiento de ese país durante 2012 (Véase Exhibit 1 a 3).

Internamente, TPSA ha experimentado algunos cambios derivados de la nueva planificación estratégica, tales como: rediseño del lugar físico de trabajo, con mayor foco en conectividad y trabajo en equipo, definición de una estructura matricial, en la que se observa, en general, doble dependencia en el segmento de consultores de un Director de Soporte y uno de Línea; una actualización del sistema de remuneración variable para consultores; acciones comunicacionales grupales e individuales relativo a los cambios generales de la organización.

Como consecuencia de los cambios implementados, las tasas de rotación de consultores comenzaron a aumentar, lamentándose la salida de algunos consultores *senior* de distintas unidades de negocios; los índices de calidad y satisfacción de cliente se ubicaron levemente por debajo de la media 2011 e histórica, lo cual se entendía como una consecuencia esperada de los cambios propuestos (Kotter, 1995; Kotter and Schlesinger, 2008).

Habiendo transcurrido el tiempo suficiente (algo más de un año) desde la publicación de la nueva estrategia organizacional, había llegado el momento de decidir si dar inicio a lo contemplado para el año 2013, vía la apertura de una nueva oficina en Perú, o no.

## ***5.5 Plan de Enseñanza (Teaching Plan)***

Al momento de la realización de las actividades en aula del caso, se asume que los estudiantes han realizado un lectura activa y crítica del caso, reuniéndose a continuación con sus equipos de trabajo para debatir sus propuestas individuales de solución al caso.

Una vez en aula, se sugiere introducir el caso con algunas preguntas generales acerca de quiénes en la sala tomarían la opción de internacionalización y qué resguardos tendrían al hacerlo. Se puede orientar la actividad mediante el uso de la metodología CAGE de cercanía cultural, para evaluar las semejanzas y diferencias entre los mercados chileno y peruanos de consultoría en gestión de recursos humanos.

### **5.5.1 Análisis Externo**

A continuación, se le pide a un representante por equipo que presente los resultados grupales del análisis de caso, con foco en análisis externo-, pudiendo utilizarse las siguientes preguntas a modo de guía:



1. ¿Cuáles son los principales factores generales de ambiente para TPSA?<sup>12</sup>
2. ¿Cuál es el resultado del modelo de las cinco fuerzas de Porter para TPSA?
3. Mencionando el potencial de crecimiento de la industria y la necesidad de los servicios prestados por TPSA: ¿es, en general, atractiva la industria?
4. ¿Cuáles son los competidores de TPSA y cómo la firma se posiciona ante ellos?
5. ¿Cuáles son los Factores de Éxito para la industria de TPSA?
6. ¿Qué oportunidades identifican en el ambiente, chileno y peruano, para TPSA?
7. ¿Qué amenazas identifican en el ambiente, chilenos y peruano, para TPSA?

### 5.5.2 Análisis Interno

Pasando al análisis interno de TPSA, es posible utilizar las siguientes preguntas guías para el desarrollo de esta sección:

1. ¿Cuáles son los principales recursos de TPSA en el momento presentado en el caso?
2. ¿Cuáles son las capacidades de TPSA en el momento presentado en el caso?
3. ¿Cuál sería, por tanto, la competencia central de la firma?
4. Caracteriza la cadena de valor de la firma, diferenciando entre funciones de soporte (infraestructura, recursos humanos, TI, abastecimiento) y actividades primarias (logística, operaciones, marketing y ventas, servicios post-ventas).
5. ¿Cuál es la estrategia de negocios de TPSA en su momento actual?, ¿cuál después de una eventual apertura de oficina en Perú?
6. ¿Qué tipo de estrategia corporativa sugiere tener TPSA una vez creada la oficina en Perú?
7. Resuma fortalezas y debilidades del análisis interno realizado a TPSA.

### 5.5.3 Alternativas Estratégicas

En tercer lugar se debe escoger entre una de las tres alternativas genéricas de desarrollo: diversificación, diferenciación e internacionalización (gran parte del análisis se ha realizado en torno a esta última: el objetivo es poner en perspectiva el análisis de internacionalización realizado al momento, en contraposición con las otras estrategias de desarrollo: ¿es la internacionalización la mejor estrategia para la organización?

Algunas alternativas viables de ser propuestas por parte de los estudiantes fueron dadas en la sección de Análisis de Caso, las cuáles pueden ser resumidas como a continuación:

1. *Diferenciación*: acentuar el componente académico, abordando proyectos *boutique* en las industrias peruana y chilena.
2. *Diversificación*: potenciar los negocios relacionados, invirtiendo en aquellos de mayor retorno (Cursos Abiertos), integrando capacidades instaladas en la compañía central (Cursos

---

<sup>12</sup> En caso de que se desee priorizar análisis posteriores y/o por escasez de tiempo, se sugiere elegir sólo dos segmentos generales.

Abiertos de temas y/o metodologías innovadoras).

3. *Internacionalización*: aprovechar el crecimiento económico en Perú, convirtiéndose en un actor reconocido al interior de la industria, vía el despliegue de sus capacidades organizativas.

#### 5.5.4 Recomendaciones

Finalmente, a nivel de Recomendación General se sugiere no ir con la apertura de la oficina en Perú en 2012, hasta que la ventaja competitiva de TPSA y sus *capabilities* se encuentren “estabilizadas”, tras los cambios derivados de la implementación de la nueva estrategia organizacional.

Por tanto, un set de actividades sugeridas son las siguientes:

##### a) Corto Plazo

- Realizar diagnóstico organizacional, utilizando el Modelo Estrella (*Star Model*, Galbraith, 1971), con foco en el alineamiento entre estrategia, estructura, procesos, recompensas y gestión de personas al interior de la compañía que permita asegurar la ventaja competitiva de la organización.
- Decidir congelar la implementación del nuevo modelo de renta variable a consultores, para congelar las tasas de *attrition* o rotación indeseada en cargos claves.
- Realizar proceso de re-reclutamiento (Conde, 2014) con los actores claves de las operaciones – entre los que se cuentan la mayoría de los consultores senior de la organización-.

##### b) Mediano Plazo

- Re-evaluar el alcance del rediseño de (nuevos) procesos en la compañía, procurando que las áreas a cambiar no afecten fuertemente la operación.
- Realizar los cambios propuestos a nivel de estructura organizacional, utilizando las plazas vacantes dejadas por ex-integrantes de la organización como oportunidades de flexibilidad en la propuesta de rediseño, a la vez que llenando rápidamente los cargos críticos (tales como la jefatura de TI) para llevar adelante los cambios estratégicos.
- Simplificar la estrategia de implementación y comunicación de las etapas críticas de la transformación organizacional.
- Realizar un estudio de competitividad externa o *benchmarking* en el mercado chileno, para alimentar la propuesta de la nueva estrategia, con datos reales proyectados en entornos cambiantes (políticos, principalmente), realizando las modificaciones atingentes.

##### c) Largo Plazo

- Realizar un estudio de clima organizacional para identificar elementos aún no resueltos al interior de la compañía y enfocar esfuerzos para su resolución.
- Realizar un estudio de competitividad externa o *benchmarking* en la industria de consultoría en Perú, identificando oportunidades concretas en ese mercado posibles de apalancar.

## 5.6 Lecturas Sugeridas

- Collis, D.J., Montgomery, C.A., 1998. Creating corporate advantage. Harvard Business School.
- Hitt, M., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. (2014). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts. 9th Edition: Cengage Learning.
- Porter, M.E., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harv. Bus. Rev. 86, 58–77.

## 5.7 Exhibits Notas Docentes

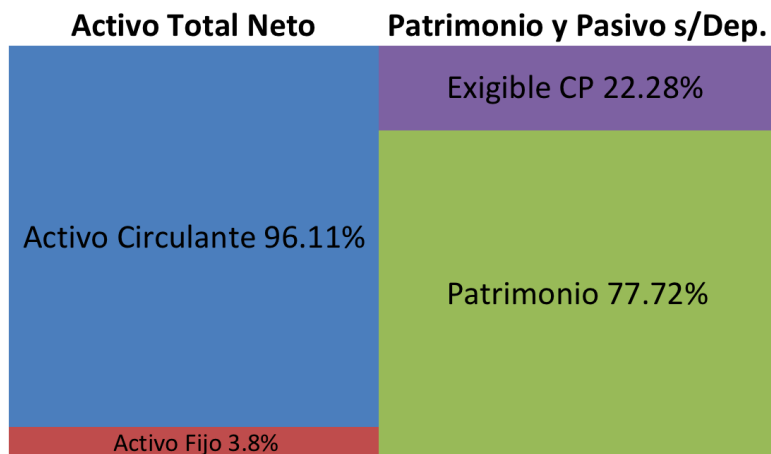
### 5.7.1 Exhibit ND1. Análisis Estático TPSA.

| Balance                     | 2011      | %      | 2012      | %      |
|-----------------------------|-----------|--------|-----------|--------|
| ACTIVOS                     |           |        |           |        |
| Total Activos Circulantes   | 1,150,000 | 96.11% | 1,250,000 | 92.25% |
| Total Activos Fijos         | 45,500    | 3.80%  | 75,000    | 5.54%  |
| Total Otros Activos         | 1,100     | 0.09%  | 30,000    | 2.21%  |
| TOTAL ACTIVOS               | 1,196,600 |        | 1,355,000 |        |
| PASIVOS                     |           |        |           |        |
| Total Pasivos Circulantes   | 266,600   | 22.28% | 305,000   | 22.51% |
| Total Pasivos a Largo Plazo | -         | 0.00%  | -         | 0.00%  |
| Total Patrimonio            | 930,000   | 77.72% | 1,050,000 | 77.49% |
| TOTAL PASIVOS               | 1,196,600 |        | 1,355,000 |        |

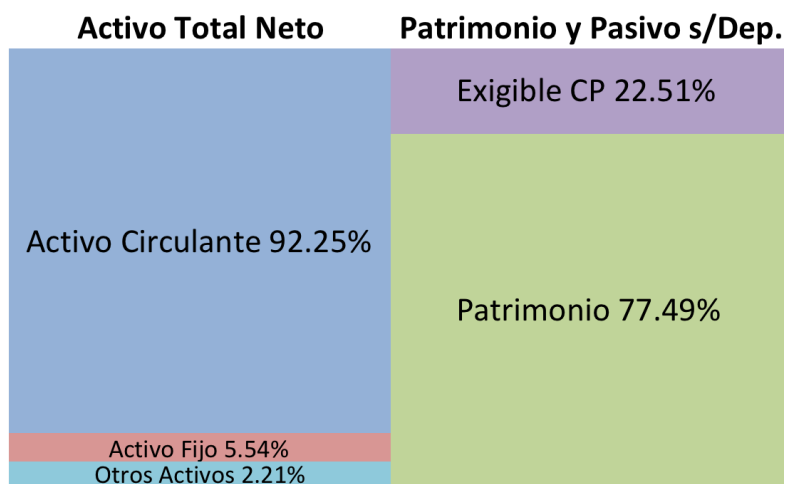
|                      | 2011  | 2012  |
|----------------------|-------|-------|
| Endeudamiento        | 0.287 | 0.290 |
| ELP /Total Exigibles | 0     | 0%    |
| ECP /Total Exigibles | 100%  | 100%  |

|                               |              | 2011       | 2012       |
|-------------------------------|--------------|------------|------------|
| Ratio Corriente               | AC/PC        | 4.31357839 | 4.09836066 |
| Margen de Utilidad            | UN/Ven       | 0.17647059 | 0.1007619  |
| Rendimiento sobre los Activos | UN/Total Act | 0.25071035 | 0.15616236 |
| Razón Calidad de la Deuda     | PC/(PC+PLP)  | 1          | 1          |

**Gráfico 2011**



**Gráfico 2012**

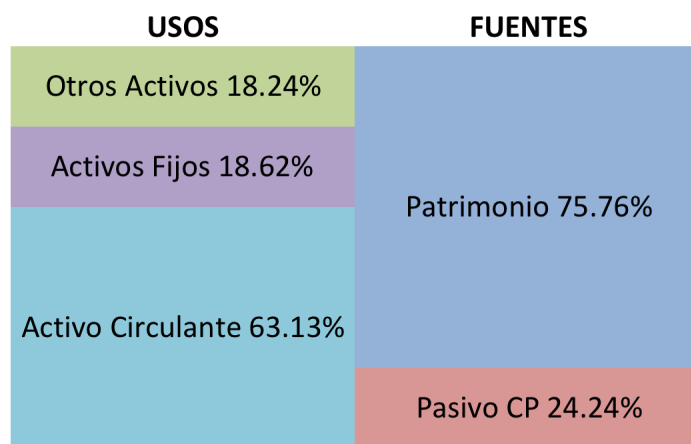


De la información presentada, es posible destacar lo siguiente:

1. Inexistencia de Pasivos a Largo Plazo.
2. Ratio Corriente  $> 2$ , por tanto, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversión de los activos ociosos.
3. En 2011, existe un 17.64% de utilidades sobre las ventas, y un 10% de utilidades en 2012.
4. Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidades netas 0.25 de utilidades en 2011, y 0.15 en 2012.
5. El 100% de la deuda es a corto plazo.
6. Los cálculos de ratios Extrafuncionales, grado de obsolescencia, Consolidación de Activos Fijos no son considerados dado que el giro de la empresa es Servicios y los Activos Fijos son muy bajos para ambos años.
7. Resulta en una estructura típica de empresa de consultoría, con un alto predominio de Activo Circulante en sus operaciones.

### 5.7.2 Exhibit ND2. Análisis Dinámico TPSA.

| ESQUEMA DE USOS Y FUENTES          |         |        |
|------------------------------------|---------|--------|
|                                    | Delta   | %      |
| Total Otros Activos (Amortización) | 28,900  | 18.24% |
| Total Activos Fijos                | 29,500  | 18.62% |
| Total Activos Circulantes          | 100,000 | 63.13% |
| TOTAL USOS                         | 158,400 |        |
|                                    |         |        |
| Total Patrimonio                   | 120,000 | 75.76% |
| Total Pasivos a Largo Plazo        | -       | 0.00%  |
| Total Pasivos a Corto Plazo        | 38,400  | 24.24% |
| TOTAL FUENTES                      | 158,400 |        |



De lo anterior es posible observar un aumento del Patrimonio para el pago de Amortización, Activos Fijos y un porcentaje importante de Activos Circulante, lo cual debería ser abordado por Pasivos a Corto Plazo. Por tanto, la baja en la rentabilidad para los *shareholders* hace de la opción de internacionalización un escenario desfavorable, si se perpetúa la tendencia actual de la empresa.

### 5.7.3 Exhibit ND3. Guía Metodológica Análisis de Casos Estratégicos JMSB.

#### 1. Definición del Problema

#### 2. Análisis Externo

- a. Ambiente General.
  - i. Demográfico.
  - ii. Sociocultural.
  - iii. Político/Legal.
  - iv. Económico.
  - v. Tecnológico.
  - vi. Global.
  - vii. Ambiente Físico.

- b. Análisis de Industria – Modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter.
  - i. Barreras de Entrada.
  - ii. Poder de Negociación de los Proveedores.
  - iii. Poder de Negociación de los Clientes.
  - iv. Amenaza de nuevos Substitutos.
  - v. Rivalidad entre las compañías de una industria.
- c. Potencial de Crecimiento de la industria.
- d. Necesidad de los productos o servicios ofrecidos.
- e. Conclusión respecto al atractivo de la industria.
- f. Análisis de Competidores y sus *capabilities*.
  - i. ¿Cómo se encuentra posicionada la firma respecto a su competidores?
- g. Factores de éxito de la industria.
- h. Oportunidades en el ambiente externo.
- i. Amenazas en el ambiente externo.

### 3. Análisis Interno

- a. Recursos:
  - i. Humanos.
  - ii. Innovativos.
  - iii. Reputacionales.
  - iv. Financieros.
  - v. Organizacionales.
  - vi. Físicos.
  - vii. Tecnológicos.
- b. *Capabilities* (Capacidades).
  - i. Distribución.
  - ii. Recursos Humanos.
  - iii. Sistemas de Gestión Informáticos.
  - iv. Marketing.
  - v. Gestión (*Management*).
  - vi. Investigación & Desarrollo.
- c. *Core Competencies* (Competencias Centrales).
  - i. Valioso.
  - ii. Raro.
  - iii. Costos de Imitar.
  - iv. No Substituible.
- d. Análisis de la Cadena de Valor.
  - i. Funciones de Apoyo.
    - 1. Finanzas.
    - 2. Recursos Humanos.
    - 3. Sistemas de Gestión de Informáticos.
  - ii. Actividades de la Cadena de Valor
    - 1. Aprovechamiento (*Supply Chain Management*).
    - 2. Operaciones.
    - 3. Distribución.
    - 4. Marketing.
    - 5. Servicio Post Venta.
- e. Análisis de la Estrategia de Negocios.

- i. A quién servir: segmentación de clientes, ubicación, clientes finales o industriales, etc.
  - ii. Qué/Cuáles necesidades del cliente serán satisfechas (qué se realizará y que no se realizará).
  - iii. Cómo aquéllas necesidades definidas será satisfechas a través de la estrategia seleccionada (considerar competencias centrales).
  - iv. Definir Estrategia.
    - 1. Liderazgo en Costo.
    - 2. Diferenciación.
    - 3. Foco en Liderazgo en Costo.
    - 4. Foco en Diferenciación.
    - 5. Integrada.
- f. Estrategia Corporativa
  - i. Única.
  - ii. Dominante.
  - iii. Relacionada Restringida.
  - iv. Relacionada Ligada.
  - v. No Relacionada.
- g. Resumen de Fortalezas y Debilidades.

#### 4. **Alternativas**

- a. Alternativa 0: *Statu Quo*.
- b. Alternativa 1: Diferenciación.
- c. Alternativa 2: Diversificación.
- d. Alternativa 3: Internacionalización.

#### 5. **Recomendación.**

- a. Fundamental Recomendación.
- b. Plan de Implementación.
- c. Tácticas relevantes a considerar.

# Capítulo 6

## Conclusión y Aprendizajes

A continuación se presentan las principales conclusiones de la realización de Caso de Negocio y sus Notas Docentes (*Teaching Notes*).

### 6.1 Conclusiones

La posibilidad de análisis de decisiones estratégicas para compañías de tamaño mediano y pequeño hoy es posible, como consecuencia del fenómeno de globalización (Friedman, 2006), tal como se ha demostrado en el desarrollo de este caso de negocios. Asimismo, y como derivado del estudio de negocios mediante la metodología de casos (Dul and Hak, 2008; Yin, 2014), el desarrollo de esta actividad equivalente a tesis de grado permite proveer de la sistematización de los pasos a seguir y sugerencia de solución para ser utilizados en contextos de enseñanza-aprendizaje de pregrado y postgrado, constituyendo una actividad de valor para la sociedad chilena el contar con instancias para reflexionar en torno a cómo los actores de las actividades productivas de un sector como el de servicios, abordaron y/o debieran abordar instancias semejantes a las descritas aquí; es decir, con este ejercicio se busca, en última instancia, mejorar la toma de decisiones estratégicas en las empresas chilenas, utilizando metodologías probadas en contextos internacionales para la identificación de oportunidades estratégicas en entornos de cambio constante como el actual.

Como consecuencia del análisis realizado en torno al Caso de Negocios presentado en secciones previas, es posible concluir algunos elementos interesantes producto de la relación entre un análisis estratégico y una situación real, tal como se propone a continuación.

En primer lugar, al considerar la metodología propuesta, es posible “contextualizar” la opción de internacionalización evaluada por la empresa, en relación a opciones de diversificación y diferenciación de los productos y/o servicios ofrecidos. En este sentido, el ápice estratégico debería considerar el ampliar su abanico de negocios a otras industrias en las que pueda amplificar sus oportunidades de aumentar los retornos por sobre el promedio, al utilizar la *expertise* alcanzada en su existencia. De modo similar, la posibilidad de “estandarizar” ciertos productos o secciones de intervención permite orientar su estrategia hacia un liderazgo en costo para ciertos proyectos/productos, permitiendo una diferenciación en aquéllos que realmente requieren una fuerte inversión de horas/hombre en el diseño, planificación y ejecución.

En segundo lugar, al considerar el análisis estratégico propuesto, es posible realizar tres grandes conclusiones: i) el análisis de entorno promueve la internacionalización de TPSA, ya que busca posicionamiento en una industria con alto potencial en las dominios de *expertise* de la organización, permitiendo superar la gradual saturación del mercado local; ii) el análisis interno permite identificar tres *capabilities* centrales de TPSA: la experiencia lograda a nivel gerencial, traducida en los años de operación en la industria local; Recursos Humanos, encarnado en la experiencia de los integrantes de la organización; y, sus operaciones, las cuales permiten un nivel



de respuesta adecuado a clientes. No obstante lo anterior, la Ventaja Competitiva identificada corresponde a la experiencia de la organización, constituyendo una característica difícil de imitar (en rigor, alcanzar) por la competencia, rara al interior de la industria (muchas consultoras de su “edad” han desaparecido en el tiempo), no sustituible (al momento de ser considerados en la propuestas que otorgan puntaje por esta característica); y, por tanto, valiosa para la organización.

Del análisis interno, también es posible observar que la mantención de la Ventaja Competitiva de TPSA está circunscrita a una positiva gestión de su Capital Humano, ya que son ellos los que sostienen las operaciones de la empresa, caracterizándose por las relaciones de confianza, historial de negocios y éxitos establecidos con determinados clientes. Estas características no pueden ser fácilmente sustituibles, en función de alinear los discursos históricos y competitivos de la empresa: una organización tiene historia en quienes la preservan y en quienes la generan. Por lo tanto, y considerando las señales en aumento de resistencia a los numerosos cambios experimentados por la organización (Husenman, 2003), una de la condiciones propuestas por la literatura para un exitoso desembarco en industria extranjeras -a saber, la capacidad de exportar personas, además de procesos (Alexander & Korine, 2008)- no estarían presentes, ni son posibles de desarrollar en el corto plazo por TPSA.

En otro ámbito, las definiciones de tipo de estrategia de diversificación (porcentaje del negocio explicado por la operaciones internacionales) y multinacional (Hitt et al., 2014) no han sido definidas por el ápice estratégico (Mintzberg, 1979) en plazos adecuados para su despliegue (*deployment*) en el extranjero.

Por lo tanto, no se sugeriría implementar la opción de internacionalización. Luego, ¿qué opciones estratégicas son viables de implementar para esta organización? Al respecto, la diversificación a industrias cercanas, tales como la publicación de textos de interés para los profesionales de Recursos Humanos -al considerar la experiencia lograda por TPSA en sus años de existencia-; la externalización de servicios asociados a, por ejemplo, el reclutamiento de trabajadores por períodos cortos de tiempo, reflejados en reemplazos, jornadas, etc., pueden ser abordados por la organización, utilizando su conocimiento de base de datos, selección y diseño organizacional para proveer este tipo de servicios.

No obstante, al abordar los “síntomas” de la organización actual, se sugiere una aproximación estratégica en el eje liderazgo en costos - diferenciación, definiendo dos líneas de desarrollo: uno orientado a la gestión y el otro hacia la especialización. Al considerar una estrategia de liderazgo en costo, permite una mayor estandarización de productos o secciones de una intervención -a.k.a., herramientas diagnósticas-, los cuáles vía tecnologías de la información pueden reducir los tiempos, y por extensión los costos en su implementación, reduciendo el valor del servicio a clientes finales, permitiendo una mayor participación de mercado, al aumentar las economías de escala, una disminución de los tiempos de aprendizaje de la organización total, produciendo una menor tiempo de respuesta y de implementación beneficiosa para clientes y organización.

Por otra parte, una estrategia de diferenciación permite mejorar la inversión de horas/hombre invertidas en actividades de diseño, planificación e implementación de los productos o servicios a clientes. A un nivel de capital humano, los esfuerzos de profesionalización se orientan a la gestión, en este contexto, al establecimiento de relaciones de largo plazo con clientes, para futuras ventas de servicios, así como para una gestión más eficiente y eficaz de los proyectos abordados por el capital humano de la compañía. Buscando implementar medidas de retención de consultores *senior* claves para el funcionamiento de la organización total, las actividades de formación de este grupo puede orientarse

al desarrollo de habilidades relaciones y directivas, con lo cual disminuir gradualmente la rotación indeseada emergente al momento. En ese sentido, al fortalecer la ventaja competitiva de la empresa antes definida, se busca fortalecer la experiencia al cliente o usuario final, mediante la entrega de servicios mucho mejor “ajustados” a su realidad organizacional, favoreciendo el aumento del desempeño total de una determinada compañía.

## 6.2 Aprendizajes

Definitivamente, la construcción de un caso de negocio y sus notas docentes (*Teaching Notes*) constituyen un desafío académico importante, ya que implica coordinar tanto el *input* como el *output* esperado entre los asistentes a la actividad de discusión de caso de negocio: se debe estar constantemente transitando desde la redacción del caso, a la identificación de ideas fuerzas a destacar durante el Plan de Enseñanza (*Teaching Notes*), la búsqueda de información complementaria a la identificada en un primer momento para la redacción del caso, etc. En esta experiencia puntual, un foco en lo que se quería tratar en sesión constituyó el hilo rector de la corrección de una primera versión de caso de negocio, lo cual facilitó la integración de ambos elementos. Por otra parte, y reconociendo que el desarrollo propuesto en el Plan de Enseñanza (*Teaching Notes*) ha resultado extenso para el contexto de una sesión tradicional de clases de postgrado, se sugiere que el Caso de Negocios presentado sea utilizado como evaluación formativa escrita en cursos de postgrado –en particular, MBA-, para que así se pueda incorporar más detalles en sus correcciones. El desarrollo puede ser, sin embargo, tanto grupal como individual, debiendo reflejarse el trabajo propuesto en la ponderación de esta actividad evaluativa en el programa general del curso (Lang, 2009).

Por otra parte, y siguiendo lo sugerido por los profesores guías de la Universidad de Concordia durante la pasantía del autor durante 2014, el contar con un libro o conjunto de artículos guías, facilita el abordar de manera metódica los elementos conceptuales necesarios de revisar y aprender por parte de los estudiantes como objetivos de enseñanza y para la sesión. En este contexto, es importante notar que la formación en metodología de casos de negocios puede constituir una oportunidad para la creación de un Plan de Negocios, basado tanto en actividades de formación propiamente tal, como en la participación de concursos internacionales en los que es posible acceder a importante premios y reconocimiento (véase el Caso del MBA Case Competition<sup>13</sup> de la Universidad de Concordia, Montreal – Canadá).

El caso de negocios desarrollado puede ser utilizado en otras instancias de formación, además de la de cursos en Estrategia de Negocio/Competitiva o Corporativa, entre las que se cuentan: Programas de Desarrollo de Habilidades Directivas (identificando cuáles son las habilidades blandas que los Directivos –en especial, el Director de Desarrollo- debe desarrollar para influir en los *stakeholders* del cambio por él propuesto, y cómo desarrollarlas en el estudiante), Cursos de Gestión del Cambio (evaluando qué elementos resultan críticos para la implementación de los cambios a nivel de estrategia de forma exitosa) y Cursos de *Merger & Acquisitions* (en este último la necesidad de explorar financieramente los resultados de la organización, su valorización y opciones de compra, venta, agregación, fusiones, etc. plantean el desafío para el estudiante). No se descarta que con el tiempo, se puedan derivar algunas nuevas versiones de este caso, aplicado algunos de las área mencionadas.

---

<sup>13</sup> <http://mbacasecomp.com>

Las habilidades en juego del facilitador para la construcción de conocimiento en los participantes son demandantes de preparación y –siguiendo lo sugerido por la Universidad de Harvard en su desarrollo (*Inside the HBS Case Method*, 2007)- trabajo en equipo, entre los docentes y profesores ayudantes que revisen y preparen, de manera iterativa, la mejor propuesta de solución y nuevos abordajes emergentes en las sesiones plenarias, proveyendo así de una herramienta probada y en constante mejora.

Por tanto, el caso aquí presentado, se espera constituya una piedra base para la mejora constante de un producto final que, se espera, pueda beneficiar a muchos lectores en su toma de decisiones estratégicas y formación para este fin último.

# Glosario

TPSA  
ASTD  
SHRM

Transformational Partners S.A.  
*Association for Talent Development* [USA].  
*Society for Human Resource Management* [USA].

# Bibliografía

- ALEXANDER, M., KORINE, H., 2008. When you shouldn't go global. *Harv. Bus. Rev.* 86, 70–77.
- AMÉRICA ECONOMÍA. 2012. Christine Lagarde: la política económica del Perú es sólida [en línea]. <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/christine-lagarde-la-politica-economica-del-peru-es-solida>> [consulta: 12 diciembre 2014]
- BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17, 99–120.
- BARNEY, J.B., CLARK, D.N., 2007. *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage.* Oxford University Press Oxford.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M., 2000. *Economics of Strategy.* John Wiley&Sons. N. Y.
- BITAR, J., HAFSI, T., 2007. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. *Manag. Decis.* 45, 403–419.
- BLOOM, B.S., KRATHWOHL, D.R., 1956. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. *Handbook I: Cognitive domain.*
- BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H., 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Acad. Manag. Exec.* 17, 60–71.
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A., 1998. *Creating corporate advantage.* Harvard Business School.
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A., 1999. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowl. Strategy* 25–40.
- CONDE, S. 2014. *Notas Curso: Change management.* DII. Universidad de Chile.
- CORTÉS, J.E. 2013. *Notas Curso: Gestión de recursos humanos y negociación.* DII. Universidad de Chile.
- DATAMONITOR. 2012. *MarketLine Industry Profile. Global management & marketing consultancy.*
- DUL, J., HAK, T., 2008. *Case study methodology in business research.* Routledge.
- EUROSTAT, 2007. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.* Publications de l'OCDE.
- FRIEDMAN, T.L., 2006. *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century.* Penguin London.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), 2012. *Pespectivas económicas para América Latina y el Caribe, Octubre 2012.* <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2012/whd/wreo1012s.pdf>> [consulta: 12 diciembre 2014]
- GALBRAITH, J.R., 1971. Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Bus. Horiz.* 14, 29–40.
- GARCÍA, P., MELLER, P., REPETTO, A., 1996. *Las exportaciones como motor del crecimiento: la evidencia chilena.* P Meller Comp El Modelo Export. Chil. Crecim. Equidad Santiago Chile Corp. Investig. Económicas Para Latinoam. Ciepl. Mayo.
- GILLESPIE, A., 2007. *PES<sup>TEL</sup> analysis of the macro-environment.* Found. Econ. Oxf. Univ. Press USA.
- GRANT, R.M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowl. Strateg. M Zack* Pp 3–23.



- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., 1990. The core competence of the corporation. Boston MA 235–256.
- PRINCE, M., 2004. Does active learning work? A review of the research. *J. Eng. Educ.* 93, 223–231.
- SÁNCHEZ, A.M., 1999. El estudio de casos como técnica didáctica. *Innov. Educ.* 25–53.
- SIDHU, A.S., 2012. Micromanagement: A Project Management Tool in Crisis. *Management 1*, 71–77.
- SPENCER, L.M., SPENCER, P.S.M., 1993. *Competence at Work models for superior performance.* John Wiley & Sons.
- STALK, G., EVANS, P., SGULMAN, L.E., 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review.*
- YIN, R.K., 2014. *Case study research: Design and methods.* Sage publications.
- YÜKSEL, I., 2012. Developing a multi-criteria decision making model for PES<sup>TEL</sup> analysis. *Int. J. Bus. Manag.* 7, p52.

# Anexos

A continuación se adjunta Anexos relevantes para el desarrollo de este documento.

## Anexo A: Plan de Trabajo

Carta Gantt.

Tabla 1: Plan de trabajo

| CARTA GANT PROPUESTA PLAN DE TRABAJO AETG - CASO DE NEGOCIO TPSA          |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |       |    |
|---|-----|---|---|------|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|-------|----|
| Actividades   | Ago |   |   | Sept |   |   | Oct |   |   | Nov |   |   | Dic |   | Horas |    |
| 1. Preparación (Tiempo: 3 semanas[1])                                     | X   | X | X |      |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |       | 15 |
| 2. Redacción Caso (Tiempo: 5 semanas – Hito N° 1)                         |     |   |   | X    | X | X | X   | X | X |     |   |   |     |   |       | 25 |
| a. Introducción   |     |   |   | X    |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |       | 2  |
| b. Industria Consultoría de Gestión y RRHH en Chile                       |     |   |   | X    | X |   |     |   |   |     |   |   |     |   |       | 10 |
| c. Actores en la Industria  |     |   |   |      | X | X |     |   |   |     |   |   |     |   |       | 10 |
| d. CDO Consulting Group   |     |   |   |      | X | X |     |   |   |     |   |   |     |   |       | 10 |
| e. Dilema: ¿una estrategia viable?  |     |   |   |      |   | X | X   |   |   |     |   |   |     |   |       | 10 |
| 3. Redacción Teaching Notes (Tiempo: 9 semanas – Hito N° 2)               |     |   |   |      |   |   |     | X | X | X   | X | X | X   | X | X     | 45 |
| a. Introducción   |     |   |   |      |   |   |     | X | X |     |   |   |     |   |       | 10 |
| b. Objetivos de Enseñanza-Aprendizaje                                     |     |   |   |      |   |   |     |   | X | X   |   |   |     |   |       | 10 |
| c. Resumen Caso de Negocio  |     |   |   |      |   |   |     |   | X | X   | X |   |     |   |       | 15 |
| d. Exhibits Caso de Negocio   |     |   |   |      |   |   |     |   |   | X   | X |   |     |   |       | 10 |
| e. Análisis Caso de Negocio (5 semanas)                                   |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     | X | X | X   | X | X     | 25 |
| i. Marco teórico(1): Estrategia de Internacionalización                   |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     | X | X |     |   |       | 10 |
| ii. Marco teórico(2): Ventajas Competitivas                               |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     | X | X |     |   |       | 10 |
| iii. Marco teórico(3): Habilidades Gestión del Cambio                     |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   | X | X   |   |       | 10 |
| iv. Análisis Costo-Beneficio  |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     | X | X |     |   |       | 10 |
| f. Preguntas de preparación para estudiantes                              |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   | X | X   |   |       | 10 |
| g. Plan de Impartición/Discusión del Caso                                 |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   | X | X   |   |       | 10 |
| h. Wrap-Up  |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   |   | X   | X |       | 10 |
| i. Materiales Adicionales   |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   |   | X   | X |       | 10 |
| 4. Revisión y Envío de Documentos Finales (Tiempo: 2 semanas – Hito N° 3) |     |   |   |      |   |   |     |   |   |     |   |   |     | X | X     | 10 |