



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE VANTAZ GROUP EN AUSTRALIA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACIÓN

SERGIO ANDRÉS RUIZ CAMPUSANO

PROFESOR GUÍA

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISION

ENRIQUE JOFRE ROJAS

JUAN DIAZ GONZALEZ

GERARDO DIAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE

JUNIO 2009

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es generar una estrategia para expandir las operaciones de Vantaz Group en Australia, para lo cual se realiza un estudio del mercado objetivo y la competencia presente, identificando competencias distintivas, oportunidades, riesgos y restricciones y finalizando con la generación de una estrategia comercial y operacional que permita la consolidación de la empresa.

Vantaz Group es una empresa de consultoría internacional, fundada en el año 2000 y con base en Santiago de Chile. Sus operaciones están enfocadas en entregar soluciones de negocio específicas para sus compañías clientes en temas relacionados con definiciones estratégicas y de gestión, diseño de modelos de servicios compartidos y outsourcing, cambio organizacional y excelencia operacional y de negocio.

En el ámbito internacional Vantaz Group abrió su oficina en Buenos Aires, Argentina en Marzo 2007 e inició actividades con una pequeña operación en Australia con sede en la ciudad de Melbourne en el último trimestre de ese mismo año.

Australia cuenta con industrias muy similares a las industrias chilenas donde Vantaz basa su experiencia, pero con un tamaño de negocios significativamente mayor. La falta de mano de obra provoca necesidades crecientes en las empresas australianas por contratar servicios que ofrezcan personal externo especializado, capaz de desarrollar proyectos al interior de las compañías.

Vantaz Australia tendrá en sus inicios como mercado objetivo a la industria minera, debido a que el poder de marca y la recordación juegan un rol importante en Australia. Es en esta industria donde Vantaz tiene su mayor experiencia y posee como clientes en Chile a 3 de las 4 compañías mineras más grandes de Australia.

Las diferencias culturales y las barreras del idioma son dos grandes factores con los que Vantaz debe luchar al entrar al mercado australiano. Generar y aprovechar alianzas estratégicas con empresas locales que ofrezcan servicios complementarios es una buena alternativa para enfrentar estas barreras. Además el cultivo de la relación cliente-proveedor de largo plazo es fundamental para éxito para este tipo de compañía.

Finalmente, la estrategia de consolidación de Vantaz será a través de marcar presencia teniendo personal de staff en Australia, llevado desde Chile en una primera etapa, para luego comenzar con la contratación de personal local. Se recomienda la contratación de un profesional local con un perfil comercial fuerte y experiencia en la industria minera. Se explotarán además los vínculos y sinergias del desarrollo de proyectos con BHP Billiton, Anglo American y Xstrata Cooper y alianzas con empresas locales. Las operaciones se centrarán en Perth, Brisbane y Melbourne aprovechando las instalaciones de las empresas asociadas y marcando presencia en donde los clientes lo necesiten.

INDICE

1.	Introducción	3
2.	Objetivos	5
3.	Metodología	5
4.	Presentación Vantaz Group	7
5.	Oportunidad de Globalización.....	12
6.	Análisis de Mercado.....	14
6.1	Industria Minera en Australia.....	14
6.2	Industria de Consultoría en Australia	18
6.3	Acciones y Factores Críticos de Éxito en Australia	21
6.4	Atractivo de mercado: Cinco fuerzas de Porter.....	22
6.5	Competencias Distintivas de Vantaz group	23
6.6	Análisis FODA.....	24
7.	Modelo de Negocios	26
7.1	Lógica de Negocio.....	27
7.2	Modelo de Ingresos.....	30
7.3	Estructura de Costos.....	32
8.	Estrategia.....	35
8.1	Plan Estratégico.....	35
8.2	Estrategia Comercial.....	35
8.3	Plan Operacional	37
9.	Evaluación Financiera.....	38
10.	Riesgos	40
11.	Conclusiones	41
12.	Bibliografía	43

1. INTRODUCCIÓN

Vantaz Group es una empresa de consultoría internacional, fundada en el año 2000 y con centro de operaciones en Santiago de Chile. Sus operaciones están enfocadas en entregar soluciones específicas de negocios para sus compañías clientes. En el ámbito internacional Vantaz Group abrió su oficina en Buenos Aires, Argentina en Marzo 2007 e inició actividades con una pequeña operación en Australia con sede en la ciudad de Melbourne en Noviembre del mismo año.

En el presente trabajo se abordará la creación de una estrategia de consolidación de la oficina abierta legalmente en Australia en el tercer trimestre 2007, para lo cual se abordarán temas como la definición del mercado objetivo, identificación de competencias distintivas de la empresa para tener éxito en el mercado australiano, identificación de restricciones para la consolidación y finalmente una elaboración de una estrategia de negocio y un marco comercial y operacional que permita una consolidación de las operaciones en un horizonte de 3 años.

Enfrentando la creciente demanda desde sus clientes multinacionales por servicios alrededor del mundo, Vantaz Group ha comenzado un proactivo proceso de internacionalización, que responde a la necesidad de sus clientes y oportunidades que ofrecen algunos mercados como Argentina y Australia para expandir las operaciones hacia empresas locales pero que requieren estar “en el lugar donde los clientes están” y “en el tiempo que ellos requieran”.

La entrada al mercado australiano se fundamenta principalmente en la relación de 8 años trabajando con BHPBilliton Base Metals en Chile, la cual ha comenzado a generar proyectos transnacionales entre las diferentes divisiones particularmente con Australia. Debido a lo anterior y a la vasta experiencia de Vantaz en la industria de la minería se tomará esta como mercado objetivo, teniendo en cuenta la carencia de un poder de marca en Australia y la necesidad de entrar en una industria relativamente conocida y similar en ciertos aspectos a las operaciones en Chile, lo que puede asegurar en cierta medida el éxito en una primera fase de penetración de Vantaz Australia.

El estudio tendrá énfasis en la descripción de la industria minera en Australia como mercado objetivo, la definición de las competencias distintivas que Vantaz tiene y las cuáles necesita en Australia, la identificación de las restricciones y riesgos de operación y la definición del tipo de emprendimiento la estrategia de negocio, comercial y operacional. Es interesante también analizar los factores culturales y costumbres de los procesos de operación y venta en Australia que parece ser distinto al estilo que Vantaz aplica en Chile pero que requieren de levantamiento de visiones subjetivas derivadas de la experiencia in situ por lo que no será abordado extensamente en el presente trabajo.

Para la correcta realización de este trabajo se revisarán fuentes acerca de la situación y características actuales y esperadas del Mercado Australiano, sobre definición de negocios y emprendimientos, además de consultar e interactuar directamente con los socios de Vantaz Group para las visiones acerca de características de la empresa y al cómo hacer negocios en Australia.

2. OBJETIVOS

Objetivo General:

Generar una estrategia para consolidar y expandir las operaciones de Vantaz Group en Australia

Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio del mercado objetivo y de la competencia presente en Australia
- Identificar competencias distintivas, riesgos, oportunidades y restricciones para la consolidación
- Generar una estrategia comercial para la consolidación
- Generar una estrategia operacional con especificación de los recursos necesarios

3. METODOLOGÍA

En primer lugar es necesario realizar un estudio de mercado acerca de la industria minera y de consultoría en Australia. Esto comprenderá un análisis de los sectores, nichos, tamaño, crecimiento, competencia, barreras de entrada además de indagar entre las diferencias culturales que puedan afectar la estrategia comercial y operacional de Vantaz Australia. Este estudio de mercado será realizado a través de diversos reportes realizados por instituciones de Australia y otros países [Referencias (1) (3) (6) (9) (10) (12)].

Por otra parte es necesario identificar y describir los servicios que Vantaz ofrece y cuáles de estos encajan en el mercado Australiano dada las características de la industria. Identificando así las oportunidades de mercado, el contexto en que se desarrollan y cuál el tipo de estrategia de emprendimiento (MacMillan & McGrath 1996). Además se identificarán las competencias distintivas que Vantaz tiene o debe desarrollar para expandirse en el mercado Australiano.

Posteriormente se propondrán algunas alternativas de modelos de negocio y se desarrollarán las que más acomoden a los socios de Vantaz y sean coherentes con las oportunidades identificadas para el mercado Australiano. De acuerdo con Skywotzky et. al. (2002) se hace necesario por lo anterior definir cuál será el modelo de ganancias, definiendo la lógica de negocios de acuerdo a los goles, una posible estrategia de salida, y los indicadores fundamentales de valor definidos según el modelo de Rappaport & Mauboussin (2001). Además es necesario definir el modelo de ingresos y su drivers fundamentales, finalmente se debe definir una estructura de costos necesarios para la operación.

Con las definiciones anteriores se define un plan estratégico, de acuerdo con el tipo de emprendimiento definido, una estrategia genérica que tome en cuenta el mercado existente, las condiciones y la competencia (Porter 1996), ventajas y desventajas competitivas. Luego se define el tamaño de operación necesario, metas y visiones.

Finalmente se hace necesario definir correctamente la estrategia comercial y de operación, esto nos lleva a definir el diseño organizacional de la compañía teniendo en cuenta la estrategia, estructura, sistemas, personal, habilidades, estilo y valores compartidos. Conjuntamente con lo anterior se realizarán algunas evaluaciones financieras que contemplarán capital de trabajo necesario y alternativas de financiamiento, proyectadas a un horizonte de 2 años para evaluar la viabilidad del proyecto.

4. PRESENTACIÓN VANTAZ GROUP

Vantaz Group es una empresa de consultoría internacional, fundada en el año 2000 y con centro de operaciones en Santiago de Chile. Sus operaciones están enfocadas en entregar soluciones específicas de negocios para sus compañías clientes. En el ámbito internacional Vantaz Group abrió su oficina en Buenos Aires, Argentina en Marzo 2007 e inició actividades con una pequeña operación en Australia con sede en la ciudad de Melbourne.

El ámbito de los clientes y proyectos que Vantaz maneja se encuentran diversos grupos multinacionales y regionales en un amplio rango de industrias; las más significativas son minería, telecomunicaciones, servicios financieros, energía y retail.

Desde su creación el año 2000, Vantaz Group se ha caracterizado por valores irrenunciables como integridad personal y de equipo, apertura al aprendizaje, participación, manejo de la diversidad, comunicación, orientación a la acción y al conocimiento, y en la actualidad estos valores los reflejan cada uno de los 60 profesionales de diversas nacionalidades y experiencias.

El trabajo se concentra en cuatro líneas de servicios avalados por una selecta cartera de clientes multinacionales y locales, presentes en las oficinas de Chile, Argentina y Australia:

❖ Strategy & Performance Management (Estrategia y Gestión).

La clave de una Estrategia sólida es la coherencia entre la propuesta de valor hacia el cliente y las capacidades internas de la empresa. Una vez formulada la Estrategia, es necesario asegurar el alineamiento de toda la empresa, con procesos definidos de seguimiento y control del desempeño de la misma: esto es lo que Vantaz entiende por Performance Management.

La puesta en marcha de la Estrategia en cada nivel de la organización se puede basar en proyectos de diversa índole tales como:

- ✓ Apoyo a la formulación y planificación estratégica

- ✓ Estudios de Fuentes de Creación de Valor para la Compañía
- ✓ Diseño de Modelos de Gestión del Valor y de la Relación con el Cliente
- ✓ Diseño del modelo de gestión y governance
- ✓ Modelamiento de la Cadena de Valor, como una forma de dar aplicación concreta a las definiciones realizadas
- ✓ Alineamiento estratégico de la empresa, bajo un enfoque de Balanced Scorecard
- ✓ Diseño organizacional, desde una perspectiva instrumental a las estrategias
- ✓ Diseño de Modelos de Gestión Estratégica de Costos, para identificar oportunidades de mejoramiento para la Empresa
- ✓ Diseño de Modelos de Presupuestación

❖ **Shared Services & Outsourcing (Servicios Compartidos y Outsourcing).**

El continuo desarrollo de las Compañías, ha llevado a implantar modelos específicos innovadores para sus procesos de soporte. En Vantaz Group se ha acumulado experiencia y desarrollado metodologías para el diseño de soluciones factibles conforme a los desafíos y realidades de cada organización, a través de rediseños, incorporación de tecnologías, outsourcing e implantación de Servicios Compartidos. Los proyectos se han concentrado principalmente en consolidar y transicionar procesos de Abastecimiento, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Tecnologías de la Información.

Los proyectos de Servicios Compartidos y Outsourcing involucran:

- ✓ Análisis de factibilidad y caso de negocio (incluyendo estudios de localización).
- ✓ Definición de la estrategia de implantación.
- ✓ Gestión de cambio y comunicaciones.
- ✓ Diseño de la Implantación (procesos, organización, servicios, acuerdos de nivel de servicio y sistema de tarificación).

- ✓ Implantación e instalación de Centros de Servicios Compartidos.
- ✓ Mejoramiento de la Operación (identificación de oportunidades de mejora en los procesos, modelos de Reporting, modelos de Servicio al Cliente, plan de desarrollo del Negocio).

❖ **Change Management (Cambio Organizacional).**

Gestionar adecuadamente a las personas involucradas es uno de los desafíos más relevantes en los procesos de transformación para las compañías como implantación de estrategias, nuevos procesos, incorporación e implantación de tecnologías, rediseños organizacionales, fusiones y adquisiciones. Cada transformación tiene elementos propios y únicos de acuerdo a su realidad, equipos, estrategias, mercados y objetivos, entre otros.

Vantaz asesora a sus clientes para asegurar el éxito de las transformaciones a través de de la definición de estrategias de cambio organizacional:

- ✓ Facilitación de procesos de cambio mediante el diagnóstico de la disposición de la organización para una transformación, diseño de estrategias de comunicación y planes integrales de transición.
- ✓ Diseño e implementación de sistemas de comunicaciones internas, que incluye definición de la estrategia, roles y responsabilidades, rediseño de medios y asesoría en la implementación de las acciones.
- ✓ Planes de coaching y desarrollo de habilidades: Talleres de desarrollo de habilidades, liderazgo del cambio, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, formación de agentes de cambio, formación de entrenadores.
- ✓ Diseño e implementación de Portafolios de Competencia, evaluación de las Competencias definidas, planes de entrenamiento y desarrollo del personal basado en competencias.
- ✓ Diseño de Equipos de Alto Desempeño.
- ✓ Cultura y clima organizacional.

❖ **Business Excellence (Excelencia Operacional y de Negocios).**

La búsqueda continua de mejores niveles de eficiencia, de incrementos en los índices de productividad, de optimizaciones de costos, entre otros, son parte de los desafíos que persistentemente buscan nuestros Clientes. En Vantaz Group, hemos capitalizado aprendizaje y desarrollo metodológico en estas temáticas, entorno a Business Excellence.

En cada uno de los desafíos que Vantaz enfrenta con sus clientes se identifica algún proceso que analizar y/o mejorar, ya sea para obtener mejores índices de resultado, para lograr eficiencias (típicamente asociado a costos) o para alcanzar innovaciones que se hagan cargo de nuevos desafíos de negocio.

En este contexto, Vantaz Group ha desarrollado una fortaleza metodológica incorporando herramientas específicas como LEAN, herramientas con impactos culturales como Six Sigma, e incluso enfoques integrales de mejoramiento y excelencia del tipo Malcolm Baldrige. Con ello, su enfoque se orienta al logro de resultados y cambio en las organizaciones.

Tradicionalmente, el desarrollo de estos proyectos involucra:

- ✓ Diagnóstico y Análisis detallado de procesos de negocio.
- ✓ Identificación, cuantificación e implantación de oportunidades de mejora, con su consecuente impacto en costos, niveles de servicio y calidad, y la construcción de una línea base de análisis (patrón de comparación objetivo).
- ✓ Diseño detallado de los procesos de implantación, haciendo énfasis en análisis de riesgos, cambio y comunicaciones.

El enfoque de trabajo se basa en la adecuada selección de las herramientas de consultoría para cada caso, y la adaptación de estas para cada cliente a través de una relación cercana y una permanente integración de diversos enfoques (basados en procesos de negocios y en las personas), esto asegura impactos efectivos en el negocio.

La estrategia de Vantaz se centra en cultivar relaciones de largo plazo con sus clientes logrando significativas mejoras a través de un aprendizaje y trabajo conjunto, logrando

resultados concretos y la creación de confianzas y conocimiento para posibles trabajos futuros. Este enfoque integral y cooperativo alienta la transferencia de conocimientos, hacia los clientes, sustentado en metodologías probadas y reconocidas.

Visión

Ser reconocidos como un punto de referencia en cada una de nuestras líneas de negocios, y como un líder en el desarrollo de nuestro personal, guiados y motivados por nuestra distintiva actitud de servicio al cliente, creatividad e integridad.

Misión

Ser líder en la entrega de servicios de consultoría, aprendizaje continuo y crecimiento, y reconocidos en el mercado por agregar valor a los negocios de nuestros clientes.

Crecimiento

Desde sus inicios en el año 2000 Vantaz Group un sistemático crecimiento llegando a los MM US\$ 3,8 en el año 2007. Esto ha significado también pasar de 7 profesionales en el año 2000 a una plana de 60 consultores estables con diferentes rangos de experiencia.

En términos financieros Vantaz no cuenta con préstamos significativos autofinanciando todas las operaciones en Chile y las inversiones en el extranjero con un EBITDA del 13% el año 2007.

Portafolio de clientes

El portafolio de clientes es balanceado, con un particular énfasis en Minería, Telecomunicaciones y Servicios Financieros. La relación con BHPBilliton siempre ha sido muy fuerte representando en promedio el 40% de las ventas de Vantaz Group, pero recientes contratos con otras empresas de minería como Codelco y Xstrata han hecho decrecer la dependencia de su mayor cliente.

El portafolio de los actuales clientes incluyen varias compañías líderes en sus industrias como Minería (AngloAmerican, Xstrata, Codelco, BHPBilliton, Escondida), Energía (ENAP), Servicios Financieros (Banco Santander Santiago – Grupo Santander, Banco Estado, Banco de Chile), Telecomunicaciones (VTR – Liberty

Group), Retail (Falabella, Grupo D&S, Parque Arauco), Productos de consumo (Unilever) y Aerolíneas (Lan).

5. OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN

A través de la relación con grandes mineras multinacionales y con la línea de negocios de Shared Service & Outsourcing, Vantaz ha estado envuelta en diversos proyectos fuera de las fronteras de Chile en los últimos 4 años. Principalmente en países sudamericanos (Perú, Colombia, Argentina, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Venezuela), centroamericanos (El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Panama, Guatemala, Honduras) y Australia.

Enfrentando la creciente demanda desde sus clientes multinacionales por servicios alrededor del mundo, Vantaz Group ha comenzado un proactivo proceso de “internacionalización”, que tiene como estrategia abrir oficinas en algunos de estos países con alto potencial de abrirse al mercado como Argentina y Australia de manera de estar “en el lugar donde los clientes están” y “en el tiempo que ellos requieran”.

Adicionalmente a la apertura de operaciones Vantaz Group ha comenzado una estrategia de desarrollo de alianzas estratégicas con empresas que complementan en diferentes ámbitos los servicios de consultoría entregados. A través de estas alianzas Vantaz logra tener una oferta más integral de servicios y además obtiene la cartera de clientes internacionales de sus partners para postulaciones de proyectos en forma conjunta aprovechando el conocimiento y la relaciones de éstos últimos en el ámbito internacional. Las alianzas selladas hasta el momento son:



Empresa líder en el suministro de servicios IT para la industria minera y energía. Localizados en la región del Asia pacífico, y con operaciones en América latina, Cosol cuenta con una amplia gama de consultores especialistas, en el uso de herramientas SAP, MIMS, Ellipse y otros desarrollos propios del negocio. Los servicios que abarca Cosol son: asesoría en el rediseño de procesos de negocio, análisis de la eficiencia y

rendimiento de los procesos, diseño de procesos e informes de gestión, estructuras de sistemas, definición, upgrades e implementación de servicios, integración de servicios, soporte y mejoramiento de los servicios.

AGILE

Empresa consultora de origen brasileña, especializada en la implementación de soluciones de negocio bajo la tecnología SAP. Agile es conocida a nivel mundial por el desarrollo de soluciones específicas de gestión de portafolio de proyectos, desarrollo de productos, seguimiento de inversiones y mantenimiento de plantas productivas, a través de Netweaver de SAP.

SCOTT MADDEN Management Consultants

Empresa consultora creada en 1983, cuyas principales áreas de trabajo son Energía, Servicios Compartidos y Servicios de asesoría en Outsourcing. Cuenta con oficinas en las ciudades de Atlanta (Georgia) y Raleigh (Carolina del Norte) y una amplia experiencia en planificación estratégica y de negocios, planificación y administración de proyectos, diseño e implementación de operaciones/organización, análisis de caso de negocios y selección de tecnología y apoyo en la implementación, entre otras materias.

6. ANÁLISIS DE MERCADO

6.1 INDUSTRIA MINERA EN AUSTRALIA

La minería y procesamiento de minerales sector fue duramente golpeada por la recesión en Asia durante la década de 1990, pero por comienzos del 2000 las condiciones mejoraron notablemente, debido al crecimiento de la demanda y el aumento de los precios de los minerales en general. Debido a esto la producción minera fue impulsada en 2004/05 un 4,6%. Los precios de los minerales se mantuvieron al alza entre 2005/2006 esto aumentó el valor de las exportaciones particularmente de minerales como hierro, bauxita, cobre, plomo, manganeso, gas natural, carbón y petróleo crudo. Las producciones aumentaron creciendo un 7,6% en el período 2006/2007, además se han realizado grandes inversiones en el sector que han dado paso a grandes cambios en los niveles y capacidades de producción de las empresas mineras.

Los derechos mineros en Australia corresponden a la Corona, pero dependen directamente del gobierno australiano y están legislados por las leyes de cada estado en específico según donde se ubiquen los yacimientos que son explotados.

Sin embargo la gran minería en Australia reclama que las leyes de cada estados fueron concebidas para un momento en que la explotación minera era pequeña y las operaciones eran intensivas en la utilización de recursos humanos, este panorama ha cambiado y hoy cada vez las operaciones sean vuelto más grandes, tecnologizadas e intensivas en capital.

Debido a lo anterior las grandes empresas mineras a menudo negocian acuerdos con el gobierno estatal. Normalmente logran acuerdos para bajar impuestos y derechos de explotación de yacimientos, los acuerdos dependen en gran forma de si la producción es para el procesamiento interno o de exportación. Debido a estas negociaciones uno a uno empresa/gobierno se pueden observar empresas con diferentes condiciones y tasas de impuestos para un mismo tipo de explotación.

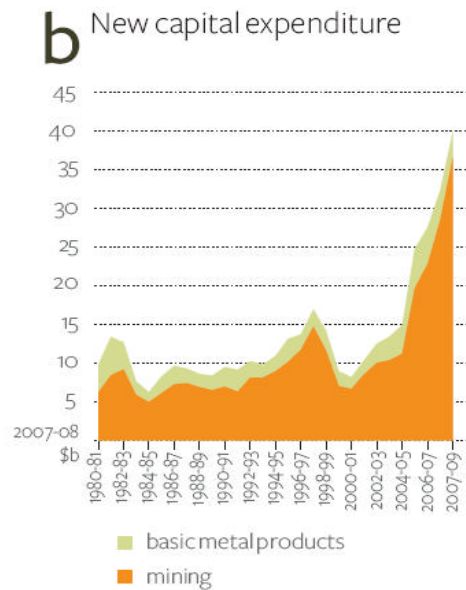
Además, el gobierno federal tiene un gran poder sobre el desarrollo de la minería y los niveles de producción a través de su jurisdicción sobre el comercio internacional, aduanas e impuestos. Los gobiernos han utilizado o amenazado con el uso de esas facultades a prohibir la exportación de minerales si el precio se ha considerado insuficiente.

La minería ha sido siempre un sector clave en la economía Australiana y responsable por gran parte de la riqueza de la cual goza este país. Actualmente, el sector minería representa un 8% del PGB australiano con más de US\$ 92 billones de exportaciones, representando aproximadamente 44% del total de bienes exportados por Australia.

Estimaciones de la actividad minera sugieren que hay más de 700 minas operando y que emplean más de 127.500 personas. Directa e indirectamente, se estima que en Australia genera más de 337.500 puestos de trabajo. (abare.gov.au)

La actividad minera es muy intensiva en capital y las inversiones son cuantiosas para mantener un crecimiento en los niveles de producción. Los proyectos, generalmente son de largo plazo incluso con el trabajo desde antes de exploración, estudios de factibilidad, obtención de aprobaciones, obtención de financiamiento hasta comenzar la producción.

La inversión en minería está en los niveles más altos de la historia llegando a ser 2,5 veces el promedio anual de los últimos 25 años. Lo podemos ver reflejado en la siguiente figura.



Fuente: *abare.gov.au*

Estas inversiones se dividen en proyectos que han sido terminados el 2008, que están avanzados en el 2008 y nuevos proyectos en carpeta en etapas de exploración o estudios. Podemos resumir estas nuevas inversiones con el número de proyectos por territorio en Australia y el capital total de inversión por proyecto en la siguiente tabla:

Territorio	mayores proyectos completados 2008		Proyectos avanzados 2008		Nuevos Proyectos 2008	
	Num Proyectos	MM AusD\$	Num Proyectos	MM AusD\$	Num Proyectos	MM AusD\$
New South Wales	1	290	14	3673	37	
Victoria			7	2179	13	
Queensland	9	3893	25	8935	75	
Western Australia	10	7006,8	36	52849	86	
Northern Territory			9	1380	15	
South Australia	1	74	3	1237	16	
Tasmania			2	155	2	
Australia	21	11263,8		70408	244	184390

Fuente: *elaboración propia a partir de abare.gov.au*

Gran parte de la actividad minera reciente de Australia se ha concentrado en dos minerales, carbón y hierro.

La producción minera más importante de Australia se encuentra en Australia Occidental, (Western Australia), que aunque cuenta con el 10% de la población total del país, exporta el 26% de los recursos mineros. Además, produce el 13% de la producción mundial del mineral de hierro, el 39% de los diamantes y 10% del oro.

La industria minera Australiana se considera que tiene un bajo nivel de concentración, con las cuatro principales empresas que representan un 30% de las ventas totales. La concentración tiende a ser mucho mayor en arenas minerales y bauxita, donde las cuatro grandes tienen el 90% de las ventas. En la minería del carbón, la concentración es moderada con un 40%, representado por los cuatro principales operadores.

Las empresas mineras más grandes de Australia son Rio Tinto, BHPBilliton, Xstrata, Alumina Limited, Exxon Mobil Australia, Woodside Petroleum LTD. Anglo Coal Holdings Australia LTD, Newmont Australia Holdings PTY. LTD.

El tamaño total del mercado para los servicios y equipos mineros en Australia es de US\$ 9 billones anuales y se estima que conservadoramente, podría crecer a una tasa del siete por ciento en los próximos dos años. De este total, los servicios requeridos e por la industria minera en Australia importados tuvieron un valor de US\$ 2,6 billones en el 2007.

Las empresas mineras australianas, que en su mayoría están internacionalizadas, están constantemente buscando nuevas fuentes de abastecimientos, con nuevos proveedores que tengan las mejores propuestas de productos.

En promedio las empresas de minería en Australia producen muy por debajo de los costos promedio de la industria mundial, lo que indica un alto nivel de eficiencia y una constante preocupación por la mejora continua de procesos.

En todo Australia actualmente hay una gran escasez de mano de obra, especialmente en la industria minera, el Gobierno Australiano ha iniciado una serie de medidas que buscan corregir esta falta de trabajadores calificados. Por esta razón, es interesante ver la posibilidad de prestar servicios profesionales en base a proyectos donde se necesite transferir personal calificado en forma temporal para prestar un servicio específico.

Si bien la recesión mundial ha pegado fuertemente en Australia se espera que el impacto en la minería sea de corto plazo, aplazando algunos proyectos e inversiones y provocando el cierre de algunas mineras pequeñas. Sin embargo las grandes operaciones siguen invirtiendo y aprovechando el alto potencial de crecimiento que aún tiene la industria. El futuro para los proveedores de la minería en Australia se ve estable, dado las nuevas inversiones que se están haciendo en más plantas y equipamiento para aumentar la capacidad productiva de las minas, se espera que esto se mantenga por varios años más.

6.2 INDUSTRIA DE CONSULTORÍA EN AUSTRALIA

La industria de la consultoría es muy grande en Australia pero la mayor parte de las ventas se la llevan la consultoría de servicios financieros, contables y de ingeniería (particularmente en las mineras) a los cuáles Vantaz Group no está focalizada. Sin embargo es posible subclasificar los servicios ofrecidos por Vantaz en “Managemet and Marketing Consulting Services” que corresponden a consultoría en temas de estrategia corporativa, gestión de procesos, marketing, manejo de proyectos, planificación, servicios asociados al manejo de recursos humanos y otros servicios asociados al managemet.

La industria de la consultoría es desorganizada y pulverizada, con baja concentración y un gran número de participantes. Es un mercado desarrollado en Australia y las grandes compañías del mundo tienen sus operaciones establecidas con su cuota de mercado, sin embargo en suma la participación de mercado de las grandes consultoras en Australia no supera el 40%.

Compañía	Participación de Mercado %
McKinsey & Company	6,8
Boston Consulting Group	4,6
A.T. Kearney Inc	4,5
Bain & Company	4,4
Accenture	4,1
Mercer Human Resource Consulting	3,5
Towers Perrin	3,5
Booz Allen & Hamilton	3,0

Compañía	Participación de Mercado %
Deloitte Consulting	2,5
IBM Consulting (& PWC Consulting)	2,3
Cap Gemini Ernst & Young	2,1
Bearing Point	1,8

Fuente: Euromonitor Internacional (2003)

Estas grandes compañías tienen estrategias orientadas a lidiar con una amplia gama de clientes y problemas de management a la vez ofreciendo servicios bastante completos desde diseños y modelos hasta implementaciones además de una alta disponibilidad de personal. Esto hace difícil la competencia para los participantes más pequeños que no cuentan con un staff numeroso ni una amplia gama de clientes y proyectos activos. Las Fusiones y Adquisiciones son muy comunes para poder mantener la operación de estas grandes compañías al ganar economías de escala y alcance de proyectos a realizar.

Hoy en día el mercado potencial de estos servicios representa AusD\$ 1,6 billones con una expectativa de crecimiento previo la crisis de un promedio de un 9% anual (Euromonitor Internacional), sin embargo se espera que la caída debido a la crisis financiera sea de corto plazo.

Las industrias con mayor consumo de este tipo de consultoría se distribuyen de la siguiente manera:

Industria	% de consumo
Financial services	18,5
Government and public sector	17
Manufacturing	12,5
Other	18,5
Telecommunications and IT	19
Transportation	7
Wholesale and retail	7,5

Fuente: Euromonitor Internacional (2003)

Podemos observar que la industria de las Telecomunicaciones es el principal cliente de este tipo de consultoría, además de los Servicios Financieros y el gobierno y sector público australiano que también son clientes importantes. La industria minera no aparece como un cliente demasiado relevante para esta industria, sin embargo El tamaño total del mercado para los servicios y equipos mineros en Australia es de US\$

9 billones anuales y se estima que conservadoramente, podría crecer a una tasa del siete por ciento en los próximos dos años. De este total, los servicios tienen un valor de US\$ 2,6 billones (abare.com.au) de los cuales un porcentaje importante corresponde al tipo de consultoría que Vantaz Group ofrecería.

A pesar del poderío de las grandes firmas consultoras existe un gran mercado para consultoras de menor tamaño, ellas se reparten el 60% del mercado dado que la consultoría requerida se va haciendo cada vez más especializada requiriendo un amplio conocimiento de la industria y las compañías contratantes, por lo que las relaciones de largo plazo en diferentes tipos de proyectos son muy comunes entre consultoras más pequeñas y las compañías clientes.

En este mercado las ventas y compras son mayormente basadas en relaciones cliente/proveedor y de boca en boca, por lo que las relaciones de largo plazo y la reputación juegan un papel primordial para una firma consultora.

Gran parte de los proyectos que las empresas mineras desarrollan en conjunto con consultoras están ya definidos y la necesidad real de las compañías mineras es personal para llevar a cabo los proyectos, esto es producto del gran dinamismo de la industria, donde constantemente se buscan innovaciones para aumentar la eficiencia o responder a algún procedimiento de seguridad o cuidado del medio ambiente, y de la escases de recursos humanos que Australia presenta. El contratar a personas por el desarrollo de proyectos no es una práctica común en Australia, más bien se contrata a consultoras capaces de ofrecer profesionales calificados para el desarrollo de algún proyecto específico.

6.3 ACCIONES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN AUSTRALIA

La oficina de ProChile en Australia da algunas recomendaciones para las empresas de servicios que se instalen en Australia, las siguientes deben ser aplicadas por Vantaz a favor de su consolidación:

- ✓ Entender la forma de hacer negocios de consultoría en Australia, diferencias culturales, diferencias en el tipo de proyectos a realizar y vender (HH v/s proyectos)
- ✓ Desarrollar material promocional de muy buena calidad, que ayude a promover las capacidades como proveedores para la industria minera, mostrar nuevos servicios, posicionarlos, presentar un sector exportador unificado y asociarlo a la imagen de Chile.
- ✓ Establecer relaciones con socios potenciales y obtener información sobre proyectos de inversión. En este punto Vantaz debe aprovechar la estrecha relación que tiene con BHP Billiton y además cultivar algo parecido con otras empresas mineras de Australia.
- ✓ Contratar servicio de monitoreo de licitaciones privadas, las empresas mineras utilizan mucho estos medios para lanzar sus licitaciones. Además de meterse de lleno en E-commerce en portales como www.quadrem.com, www.projectlink.com.au, www.projectconnect.com.au, www.icn.org.au.
- ✓ Mantener una presencia constante en pos de ir realizando actividades comerciales in situ pues es muy difícil ver las oportunidades y negociar a distancia. Las empresas Australianas valoran de sobremanera la presencia cerca de sus operaciones.
- ✓ Buscar una relación e intercambio recíproco entre profesionales, centros de investigación, universidades, particularmente en las áreas de ciencia, ingeniería y tecnología, como una forma de acceder a I&D, desarrollo de nuevos productos y alianzas estratégicas. Estas instituciones son un verdadero socio potencial para Vantaz que ya ha tenido acercamientos con un de las más importantes empresas en este sentido CRCMinig Australia (www.crcmining.com.au).

Además es importante ser cercano a la Asociación de Ingenieros de Australia (<http://www.engineersaustralia.org.au>).

- ✓ Identificar a los profesionales chilenos que están en puestos claves en empresas mineras y de ingeniería en Australia.
- ✓ Son claves las habilidades de “networking”, cimentar la credibilidad, aprovechar los contactos, hacer marketing de relaciones, conocer más del mercado, entre otros.
- ✓ Mantenerse en la vanguardia de los conocimientos en los servicios ofrecidos.

6.4 ATRACTIVO DE MERCADO: CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Fortaleza	Justificación
Amenaza de entrada	Alta	No se requiere de grandes inversiones en las consultoras de nicho, sin embargo el contar con profesionales capacitados puede presentar barreras.
Poder de proveedores	NA	No existen proveedores significativos para este tipo de consultoría.
Poder de compradores	Alto	Amplio espectro de donde elegir. Sin embargo los precios no son bajos y las características geográficas influyen.
Amenaza de sustitutos	Baja	Las sustitución sería por la contratación de personal para realizar los proyectos y esto no es una práctica en Australia.
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	Gran cantidad de participantes y oferta de servicios no muy diferenciados. Grandes nombres y reputación son importantes para los clientes.

6.5 COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE VANTAZ GROUP

Considerando la experiencia de Vantaz Group y las características del mercado australiano podemos decir que la compañía debe aprovechar y potenciar las competencias distintivas que facilitarán la consolidación de las operaciones en Australia. Estas competencias distintivas se pueden resumir en los siguientes puntos:

Una vasta experiencia en el mundo minero con proyectos realizados desde el año 2000, además de una estrecha relación con 3 de las 4 mineras más grandes de Australia.

- ✓ Con BHPBilliton (trabajando con ellos desde los inicios en el año 2000), particularmente con las oficinas centrales de la división de Metales Base con sede en Santiago de Chile.
- ✓ Con Xstrata Copper, trabajando con ellos en los últimos 2 años en operaciones del norte de Chile y Perú, abriendo así puertas para las operaciones en Australia.
- ✓ Con AngloAmerican, trabajando con ellos en los últimos 3 años, particularmente en la oficina central de Anglo Base.

Adicionalmente a estas mineras multinacionales con fuerte presencia en Australia, Vantaz tiene una vasta experiencia en minería con otras mineras más pequeñas o locales como (Codelco, Enami, Collahuasi) lo que respalda una fuerte reputación en Chile como referencia al mundo minero en Australia, además de una metodología de funcionamiento comprobado en empresas transnacionales.

Una estrategia comercial orientada a relaciones de largo plazo y cultivo de confianza con los clientes, siendo muy flexibles en el desarrollo de los proyectos lo que es bien reconocido por los clientes.

Vantaz cuenta con personal de alta calidad y especialización en las áreas de negocio que se busca desarrollar en Australia, esto le da una ventaja debido a la escases de mano de obra en general en Australia.

La asociación con Cosol abre las puertas a una cartera de clientes con los que Cosol tiene una buena relación y conoce muy bien. Los servicios de Cosol y Vantaz son totalmente complementarios por lo que los dos están muy dispuestos a cooperar en la alianza para postular en forma conjunta a proyectos en Australia y Latinoamérica.

6.6 ANÁLISIS FODA

Dados las características del mercado australiano y las competencias distintivas de Vantaz se realiza un análisis FODA sobre la base del modelo de negocios definido desde la apertura de Vantaz Australia y que se expresa en el capítulo 7.

Fortalezas:

- Gran experiencia en el mundo minero, lo que le da un respaldo y conocimiento de las formas y maneras de trabajar en empresas de este rubro.
- Trabajos en Chile con 3 de las 4 mineras más grandes presentes en Australia, esto permite una llegada más directa y da cierto peso al valor de marca de Vantaz.
- Estrategia comercial de relación de largo plazo con clientes, modelo que acomoda mucho a las empresas australianas en sus relaciones con consultoras externas.
- Alianzas con socios estratégicos y complementarios que permiten conocer las condiciones del mercado, ahorrar costos administrativos y abrir posibilidades de venta con sus clientes.

Oportunidades:

- Escases de mano de obra calificada y la dificultad de encontrar personal para el desarrollo de proyectos específicos.
- Industria en pleno crecimiento con altos niveles de inversión, que se verá golpeada por la crisis pero sólo aplazará algunos proyectos.

- Industria minera dinámica en la vanguardia de la eficiencia en sus procesos, por lo que requieren altos volúmenes de servicios de consultoría.
- Posibles vinculaciones a centros de investigación e instituciones de innovación en minería como CRC mining o la asociación de Ingenieros de Australia, lo que permite conocer la vanguardia y postular a nuevos proyectos.

Debilidades:

- Inglés como lengua no nativa de Vantaz.
- Incapacidad para responder rápido a una solicitud de un cliente, debido a la escases de personal en Australia.
- Poca presencia comercial al sólo tener personal que desarrolla los proyectos.
- Baja experiencia en el mercado Australiano.

Amenazas:

- Crisis financiera mundial, restringirá los mercados en el 2009 haciendo que las empresas reduzcan sus gastos en servicios y otras industrias, de todos modos se espera un impacto moderado para la industria de la minería.
- Gran competencia en una industria muy atomizada y ya desarrollada en Australia.

7. MODELO DE NEGOCIOS

Vantaz Group sigue una estrategia de emprendimiento basada en relaciones, enfocándose en un buen desarrollo de los proyectos contratados y en el cultivo de relaciones de largo plazo con las empresas Australianas. De esta manera se irá generando un nombre, conociendo el mercado y ganando experiencia lentamente a medida que los proyectos se van desarrollando y ampliando. Debe focalizarse siempre en maximizar la percepción del cliente en el valor que Vantaz Group agrega a su empresa y las ventajas de tener un aliado como Vantaz a la hora de realizar proyectos. Vantaz Group entrará al mercado australiano explotando sólo dos de sus líneas de negocios

- ✓ Cambio Organizacional
- ✓ Excelencia Operacional y de Negocios

Esto es debido a la exportabilidad de los productos y la competencia desarrollada en estas líneas, para las otras líneas de negocios Vantaz considera que está en desventaja con la oferta y el mercado existente hoy en día en Australia por lo que aprovechará la instancia de estar en ese mercado para aprender y traer a Chile los avances en outsourcing y consultoría en estrategia.

De acuerdo a MacMillan (1996) para soportar esta estrategia de emprendimiento es necesario explicitar algunos atributos en estos cuatro puntos:

Necesidades a cubrir: Una compañía que compre los servicios de Vantaz Group buscará satisfacer numerosos requerimientos, pero básicamente se llevará una solución customizada y flexible a lo largo del desarrollo del proyecto, además de una metodología probada y que podrá aplicar en un futuro de tener los recursos internos para hacerlo.

Patrones de Compra: Los potenciales clientes son grandes empresas mineras, los proyectos desarrollados por Vantaz Group no son de gran escala normalmente

y la mayoría de las veces corresponden a una sub-área de la compañía, aunque se han desarrollado proyectos a nivel de divisiones completas no es lo que se busca en primera instancia en Australia. Este tipo de proyectos se vende por contactos directos y en menor medida a través de canales de compra a proveedores. Es fundamental la imagen y prestigio de los trabajos anteriores además de ir armando y cultivando redes a medida que los proyectos se van desarrollando.

Cómo los clientes utilizan los productos: Hoy en día los potenciales clientes definen sus proyectos internamente lo asignan a un responsable interno de su ejecución y este se encarga de ubicar a la consultora adecuada para desarrollar el proyecto, la mayoría de ellos están definidos y el requerimiento más que el desarrollo de un proyecto es la disponibilidad de recursos humanos calificados para desarrollarlo. Muchas veces no incluyen a las consultoras en la planeación y diseño de los proyectos.

Percepción de riesgo de los clientes: la percepción de riesgo por parte de los clientes de Vantaz Group puede ser alta, debido a que dejan en manos de la consultora implementaciones o definiciones de procesos que pueden tener alto impacto en la compañía. Todos los procesos de Change Management son de alto impacto en el personal y por ende en la productividad por lo tanto el prestigio y un nombre son claves para que una compañía contrate los servicios de consultoría en este ámbito.

7.1 LÓGICA DE NEGOCIO

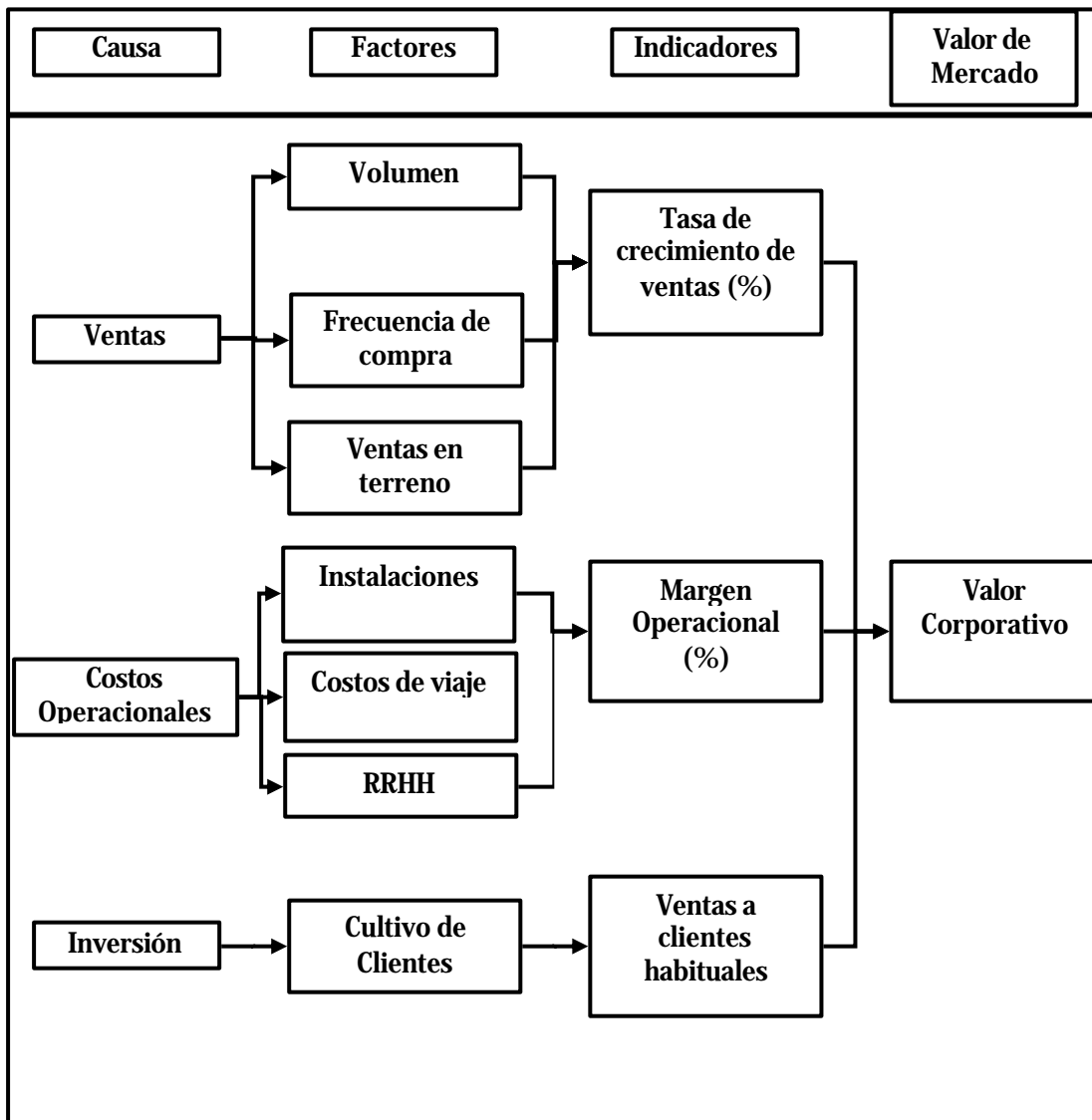
Vantaz Australia es un modelo de emprendimiento orientado a la internacionalización de la compañía, responde a las necesidades de sus clientes internacionales con proyectos fuera de las fronteras de Chile. En primera instancia nace para marcar presencia y visibilidad con los clientes más importantes de la compañía para luego transformarse en una posibilidad real de expansión del negocio, un foco de cultivo conocimiento y la entrada y consolidación con grandes cuentas de clientes.

De acuerdo con el modelo de emprendimiento las metas iniciales de Vantaz Australia son las siguientes:

- ✓ Establecer la compañía con presencia permanente en Australia.
- ✓ Consolidar una imagen en sus clientes como una empresa capaz de solucionar y apoyar en sus necesidades alrededor del globo.
- ✓ Penetrar en un mercado desconocido y más desarrollado en temas de consultoría.
- ✓ Abrirse mercado hacia otras industrias en Australia.
- ✓ Desarrollar “consultores globales” capaces de operar en compañías transnacionales y derribando las barreras culturales y d idiomas.
- ✓ Generar relaciones de largo plazo con los clientes en Australia.
- ✓ Crear independencia financiera y por lo tanto diversificación de riesgos de las operaciones internacionales.

Estrategia de Salida: una posible estrategia de salida es vender la compañía a otro dueño o ser adquirida por otra firma d consultoría, esto es muy común en esta industria. Esto depende totalmente del valor intangible que Vantaz Group sea capaz de construir en sus años de operación, con un buen desempeño, el desarrollo de metodologías y la formación de un equipo de trabajo de excelencia. De todos modos no está en los planes de los socios de Vantaz vender la compañía o parte de esta, pero es una posibilidad si se decide en algún momento dejar el mercado Australiano. También está la posibilidad de simplemente cerrar la operación en Australia y dedicarse a las oficinas locales en Chile, esto ocurriría de no prosperar el negocio en Australia.

Factores fundamentales de valor: Siguiendo el modelo de Rappaport & Mauboussin (2001), los factores fundamentales de valor para Vantaz Australia están definidos de acuerdo a la figura siguiente:



La tasa de crecimiento de las ventas depende de tres factores. Primero del volumen de ventas y esto puede variar en muchos proyectos pequeños o algunos grandes, esta decisión se debe tomar a la hora de evaluar el realizar o no un proyecto considerando las restricciones de personal y riesgos asociados. Segundo, la frecuencia de compra es un indicador primordial para evaluar el cultivo de clientes y facilitar los procesos de venta. Tercero las ventas en terreno son el principal canal para aumentar las ventas y apoyar el cultivo de clientes.

El margen operacional depende de tres factores aparte de los ingresos por venta de consultoría, primero las instalaciones, oficinas y lugares de trabajo representa un

costo que las ventas deben cubrir, en un inicio estos costos son relativamente bajos pues la alianza con Cosol permite utilizar sus instalaciones y así ahorrarse gran parte de los costos de Overhead que significan abrir una nueva operación. Segundo, costos de viaje, muy importantes en la primera etapa de Vantaz Australia pues se trabaja con consultores de la matriz en Chile expatriados a Australia lo que representa grandes esfuerzos logísticos y costos de viaje y alojamiento. Tercero, los Recursos Humanos que son el principal factor de costo operacional par las empresas de consultoría y estos costos varían de acuerdo al expertise del consultor, normalmente Vantaz tarifica en eslabones consultor, consultor senior, líder de proyecto, gerente de proyecto, director de proyecto, socio y socio senior. Cada proyecto lleva asociado un número determinado de horas de cada uno de estos tipos de consultor dependiendo de las necesidades, no necesariamente participan todos los tipos de consultor en cada proyecto .

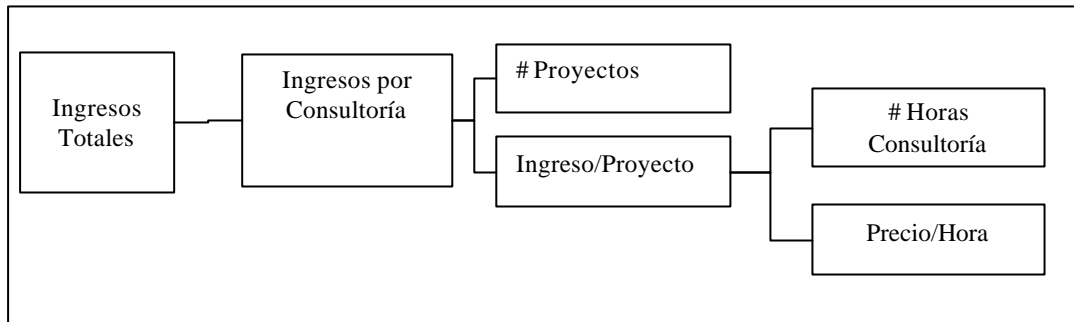
La inversión en el cultivo de clientes se considera como un importante factor de la creación de valor de mercado para Vantaz Australia, lo que significan costos no operacionales pero si con fines comerciales.

7.2 MODELO DE INGRESOS

Este tipo de consultoría deja un retorno promedio de mercado, no busca ser un referente y lograr retornos por sobre el mercado actual, más bien es la penetración de un mercado con un producto “estándar”, la lucha es ganar participación de mercado y comenzar a formar una imagen de marca para luego ir expandiendo las operaciones a otras industrias.

Los ingresos de Vantaz Australia serán exclusivamente por el volumen de consultoría vendido (HH), todos los proyectos se tarifican en HH a un precio que cubre los costos operacionales, los costos de viajes o extras propios de la naturaleza de cada proyecto son de responsabilidad de la empresa contratante. Los productos y soluciones ofrecidas por Vantaz se irán haciendo más interesantes para los clientes a medida que se vaya ganando experiencia dado el conocimiento de la industria y de los procesos particulares de cada compañía cliente.

Modelo de ingresos inicial.



Crecimiento de los ingresos: Los ingresos pueden crecer por dos caminos desde el estado inicial, el primero es expandir la participación de mercado por medio de ventas a través de los canales definidos para la industria minera. Esto se ve largamente favorecido por el cultivo de relaciones de largo plazo y la utilización de los canales adecuados como contactos en seminarios, portales de proveedores o a través de un tercero que canalice la contratación de servicios para empresas mineras (negocio desarrollado en Australia). La segunda alternativa de crecimiento de los ingresos es expandirse a otras industrias, Vantaz tiene larga experiencia también en Banca, Telecomunicaciones y Retail entre otras industrias pero ninguno de sus clientes en Chile para estas industrias son conocidos en Australia. Una vez que se logre posicionar un nombre y se haya obtenido cierto conocimiento del mercado australiano en general se puede apuntar a abrir otras industrias en las cuáles vender los servicios de consultoría, adaptando los modelos y aprovechando la experiencia que se pueda exportar desde Chile y las operaciones en Argentina.

7.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los componentes de costos de Vantaz Australia son listados como sigue:

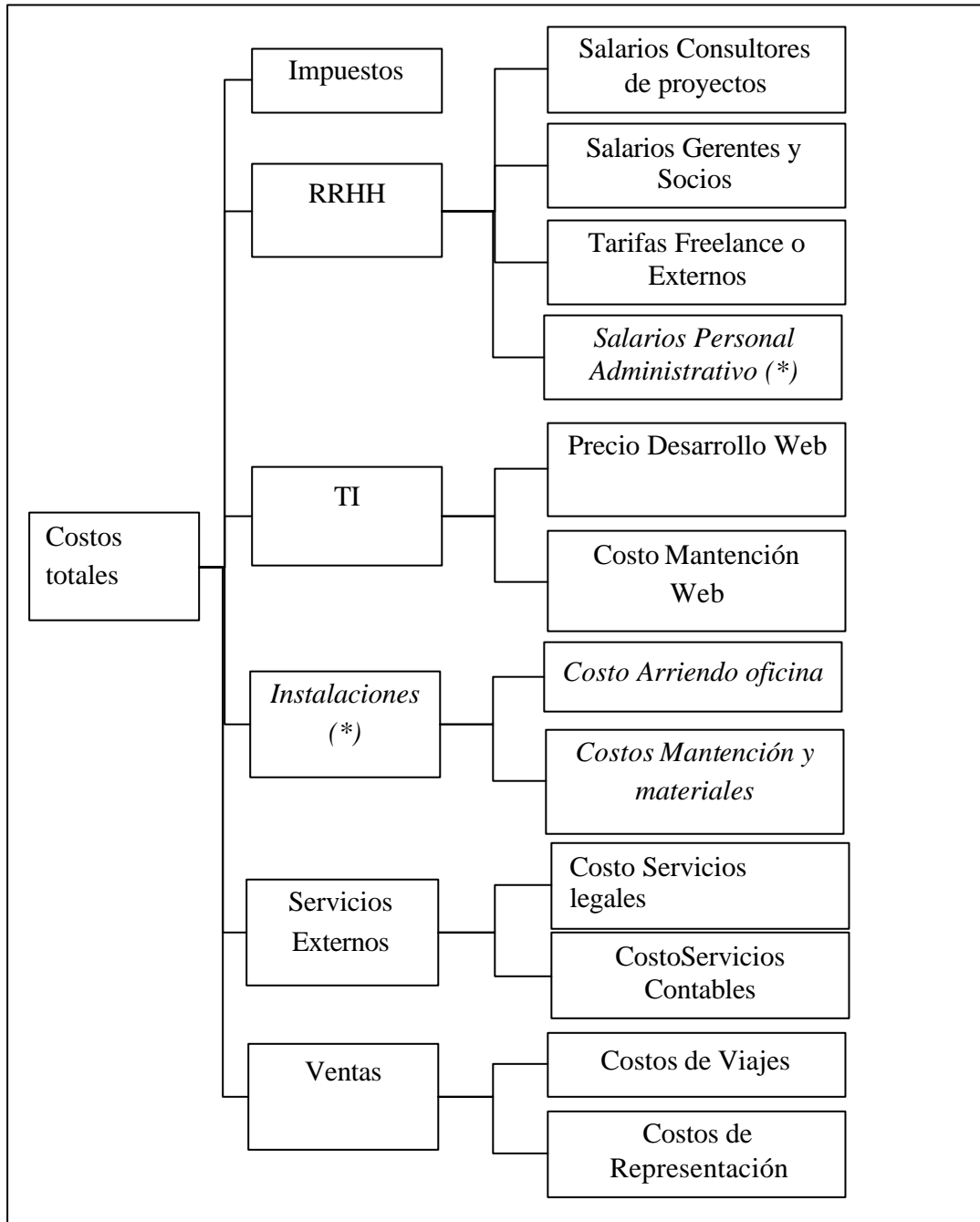
Componentes de costo Vantaz Australia:

Tipo de Costo	Factor	Costo AusD\$	Periodo
Costos Fijos	Personal Administrativo	3000	Mensual
	Cuentas de oficina, comunicaciones y otros gastos administrativos.	1000	Mensual
	Arriendo oficina y suministros	3000	Mensual
	Contabilidad	1000	Mensual
	Mantenición Website	200	Mensual
Costos Semi-variables	Salario Gerente	8000	Mensual
	Salario Consultor Senior	5000	Mensual
	Salario Consultor	4000	Mensual
	Costos Freelance o Consultor Externo	12000	Mensual
	Gastos asociados por consultor	3000	Mensual
	Servicios legales profesionales	1000	Mensual
Costos Variables	Costos de Representación	2000	Mensual
	Viajes de Negocios	2000	Mensual
	Impuestos		Mensual
No recurrentes	Muebles de Oficina	15000	1 vez
	Equipos (computadores, licencias, etc)	10000	1 vez
	Material promocional	2000	1 vez

- ✓ Salarios tienen incorporados impuestos, seguros y beneficios.
- ✓ Existen contratos full time para la mayoría de los empleados pero en ocasiones se contratan freelance o externos para el desarrollo de una tarea específica.
- ✓ Gerentes y consultores senior realizarán investigación de mercados y actividades comerciales aparte de sus responsabilidades de desarrollo de proyectos.
- ✓ El arriendo de oficina y suministros, además del personal administrative y las cuentas de oficina no representan costo para Vantaz en la etapa inicial dado que utiliza las instalaciones de su aliado Cosol en Melbourne, Perth y Brisbane.
- ✓ Viajes de negocios pueden ser de cargo de los clientes si los proyectos requieren desplazamientos para el desarrollo de los proyectos.

- ✓ Todos los costos extras asociados al desarrollo de proyectos son de cargo directo del cliente.

Estructura de Costos al Inicio



(*) *estos Costos no se incurren en la primera fase dado que son parte del contrato de alianza con Cosol. De prosperar el negocio y llegar a necesitar un espacio propio entonces se incluirían estos en la estructura de costos.*

Margen Operacional: Debido a la relevancia del costo de RRHH es muy importante mantenerlo en los niveles más bajo posible, por esto Vantaz Group ha definido una estrategia inicial desde su apertura en Australia de no tener personal fijo en Australia sino que llevarlo desde Chile para el desarrollo de proyectos, pero esto atenta contra las pretensiones de cultivo de relaciones de largo plazo y afianzar los lazos con el cliente, además de que no se realizan actividades de carácter comercial, es por esto que se sugiere al menos tener un consultor fijo con un perfil comercial y gran experiencia y conocimiento del mercado australiano.

De acuerdo a esto se propone el siguiente staff necesario permanentemente para los 2 primeros años de operación

Staff necesario para los primeros 2 años de operación

	RRHH requeridos			
	1-6 meses	6-12 meses	12-18 meses	18-24 meses
Consultor	0	1	2	3
Consultor Senior	1	1	2	3
Gerente	1	1	1	1

Esto responde a las necesidades de personal de acuerdo a las ventas esperadas para los 2 primeros años. En los primeros 6 meses no se requerirá de un consultor junior pues se apuntará a proyectos de carácter más estratégico que desarrollaran consultores senior con un perfil comercial.

El modelo de ingresos está fuertemente ligado a la utilización del personal en proyectos, se debe coordinar muy bien las operaciones para mantener al personal lo más ocupado posible en proyectos. A su vez los gerentes y consultores senior deben estar haciendo esfuerzos constantes de ventas para ya tener amarrados proyectos al término de los que se estén desarrollando.

8. ESTRATEGIA

8.1 PLAN ESTRATÉGICO

Vantaz Australia se enfocará en la penetración y consolidación de sus servicios en las áreas de Change Management y Excelencia Operacional para la industria minera Australiana. El objetivo es penetrar en un mercado que puede consolidar la imagen de Vantaz Group como una consultora de renombre internacional y conformar un equipo de consultores globales capaces de enfrentar desafíos de empresas transnacionales.

Se busca marcar presencia y establecer una operación mediana en el mediano plazo que sea sustentable e independiente financieramente de la casa matriz en Chile.

La meta es llegar a ventas de Aus\$ 2 millones en horizonte de 3 años con un staff permanente entre 8 y 10 consultores en sus diferentes rangos. Para esto es necesario realizar algunos esfuerzos comerciales e inversiones enfocadas a marcar presencia financiando personal permanente con un perfil comercial y emprendedor.

Luego de esta consolidación esperada a los 3 años de operación se pretende crecer hacia otras industrias como la financiera, telecomunicaciones y retail. Durante el periodo de consolidación se deben ir investigando estos mercados y evaluando las diferentes alternativas para entrar a estos mercados.

Los clientes serán las grandes mineras australianas en particular BHP Billiton, AngloAmerican y Xstrata con las cuales ya tiene experiencia trabajando desde Chile.

El capital de trabajo necesario para la primera etapa será financiado por Vantaz Group Chile esto le da las libertades para girar libremente las estrategias si fuera necesario además de no representar un costo que ponga el peligro la subsistencia de la compañía.

8.2 ESTRATEGIA COMERCIAL

En primera instancia la estrategia comercial será austera, buscando proyectos estratégicos de alta visibilidad en las empresas conocidas. En un principio se pueden realizar proyectos cerrados con BHP Billiton desde la sede de Metales Base en Chile

para las operaciones que controla esa división en Australia, para luego abrirse camino conociendo a los clientes y cultivando relaciones que permitan luego realizar ventas directas en Australia. Esta etapa ya está avanzada y ahora se requiere algo un poco más agresivo, con una persona de perfil comercial fija en Australia que permanentemente esté reuniéndose con clientes y realizando esfuerzos de venta.

Además se establecen dos canales de venta diferentes a la venta directa a través de relaciones con los clientes.

- ✓ El primero es la utilización de servicios de monitoreo de licitaciones privadas, las empresas mineras utilizan mucho estos medios para lanzar sus licitaciones, esto incluye incorporarse al e-commerce en portales como www.quadrem.com, www.projectlink.com.au, www.projectconnect.com.au, www.icn.org.au.
- ✓ Segundo es la postulación de proyectos en conjunto con empresas asociadas, como la empresa Cosol, aliada de Vantaz Group en Australia, definiendo límites y responsabilidades de cada empresa. De esta manera se aprovecha la cartera de clientes de los asociados.

Se recomienda además seguir en búsqueda de alianzas con empresas que ofrezcan servicios complementarios a Vantaz de manera de postular a proyectos de manera conjunta y aprovechar su experiencia y conocimiento del mercado australiano y su cartera de clientes.

La tarificación de los proyectos va asociada a los recursos utilizados las tarifas serán las siguientes:

Tipo Consultor	Valor día Consultoría Aus\$
Consultor	1100
Consultor Senior	1300
Líder de Proyecto	1450
Gerente de Proyecto	1550
Director de Proyecto	1700
Socio	2000
Socio Senior	3400

Todos los proyectos se tarifican con días de consultoría necesarios dependiendo de su naturaleza. La mayoría de los proyectos no contempla horas de socios asociadas o muy pocas.

Las ventas y las operaciones de Vantaz Australia estarán centradas mayormente en Perth y Brisbane por la cantidad de clientes presentes en esas ciudades.

8.3 PLAN OPERACIONAL

Normalmente los proyectos realizados por Vantaz tienen un horizonte de 8 semanas con un precio de venta de alrededor de AusD\$ 70 mil.

Horizonte de tiempo	1-6 meses	6-12 meses	12-18 meses	18-24 meses
Proyectos a realizar	3	5	8	10
RRHH requeridos				
Consultor	0	1	2	3
Consultor Senior	1	1	2	3
Gerente	1	1	1	1

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

Se toma en consideración que la inversión de cerca de AusD\$ 80 mil fue ya realizada por Vantaz a inicios del 2008 para la iniciación de actividades y la apertura comercial de Vantaz Australia. Los costos y ganancias que se explicitan a continuación no consideran la inversión inicial.

	Sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Ingresos				
Consultoría	210.000	350.000	560.000	700.000
Total ingresos	210.000	350.000	560.000	700.000
Costos				
Personal Administrativo	-	-	-	18.000
Cuentas de oficina, comunicaciones y otros gastos administrativos.	-	-	-	6.000
Arriendo oficina y suministros	-	-	-	18.000
Contabilidad	6.000	6.000	6.000	6.000
Mantenimiento Website	1.200	1.200	1.200	1.200
Salario Gerente	48.000	48.000	48.000	48.000
Salario Consultor Senior	30.000	30.000	60.000	90.000
Salario Consultor	-	24.000	48.000	72.000
Gastos asociados por consultor	36.000	54.000	90.000	126.000
Servicios legales profesionales	6.000	6.000	6.000	6.000
Costos de Representación	12.000	12.000	12.000	12.000

	Sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Viajes de Negocios	12.000	12.000	12.000	12.000
Muebles de Oficina	20.000	20.000		20.000
Equipos (computadores, licencias, etc)		-	-	- 10.000
Material promocional	2.000		-	-
Costos Totales	173.200	213.200	283.200	445.200
Resultado antes de Impuesto	36.800	136.800	276.800	254.800
Income Tax (credit)	5.520	20.520	41.520	38.220
Net Profit (loss)	31.280	116.280	235.280	216.580

Se puede ver que la operación es rentable desde el primer semestre de operación si se logran las metas comerciales establecidas.

10. RIESGOS

- ✓ Claramente el escenario de crisis financiera pone en duda el cumplimiento de las metas de venta, pero estas se hicieron lo bastante austeras para hacer frente a los 2 próximos años.
- ✓ Los clientes pueden no acostumbrarse al estilo de trabajo y venta de Vantaz Australia debido a las diferencias culturales lo que dificultaría el cultivo de relaciones de largo plazo, factor clave para el éxito de la estrategia comercial.
- ✓ El tiempo necesario para consolidar la estrategia comercial puede tomar más tiempo del pronosticado para lograr sustentar la operación.
- ✓ No encontrar a una persona local que haga de punta comercial de la empresa y gerente de proyectos permanente en Australia, llevar a una persona chilena para ese cargo le quita el plus del conocimiento del mercado.
- ✓ No poder responder a algún requerimiento de un cliente a tiempo, debido al poco personal presente en Australia en la primera etapa y al poco número de consultores que hoy tiene Vantaz con las habilidades para trabajar en el mercado australiano.

11. CONCLUSIONES

La consolidación de Vantaz Group en Australia depende en gran medida del esfuerzo que se realice en posicionar el nombre de la compañía en el mercado australiano. Para este mercado es muy importante la reputación y experiencia de la empresa consultora dentro del territorio australiano. Es importante entonces lograr esta reputación y experiencia en un nicho conocido donde el éxito no se vea comprometido por la falta de experiencia. En este sentido la estrategia de Vantaz de ingresar a la industria minera es una buena decisión pues trabajan con el respaldo de sus operaciones con las grandes mineras australianas en Chile. Una vez afianzado el nombre y con un operación estable y sostenible se pueden explorar otras industrias.

Si bien el mercado de los servicios de consultoría en management que ofrece Vantaz en Australia es muy desarrollado con una gran competencia, también es muy grande y los volúmenes aspirados por la empresa no son significativos para el tamaño del mercado potencial. Es decir que es muy posible alcanzar las metas establecidas por Vantaz independiente de la férrea competencia, basta con afianzar las relaciones con algunos grandes clientes de la compañía en Chile y aprovechar las buenas relaciones y los conocimientos del mercado local de las empresas partners en Australia.

Los resultados de la evaluación financiera parecen auspiciosos pero dependen en gran medida de la capacidad comercial que tengan los consultores y encargados de la oficina en Australia, es imperativo que los consultores que actúen en los proyectos tengan un perfil comercial arraigado de manera de vender el siguiente proyecto mientras se está realizando el anterior, esta es una práctica muy bien llevada en Chile y que permite tener a un gran número de consultores de planta y por lo mismo dar flexibilidad en la conformación de equipos. Pero en Australia no hay una persona con perfil netamente comercial (labor mayoritariamente cumplida por los socios en Chile) y no habrá un equipo muy numeroso para tener flexibilidad en la conformación de los equipos de proyectos, por esto mismo la programación de los proyectos a realizar debe ser cuidadosamente configurada con la mayor antelación posible.

A manera de evitar riesgos y por el deseo de traspasar la experiencia de la empresa y los valores de esta Vantaz Australia comenzará operando con chilenos expatriados. Los cuáles tienen la misión de mostrar la cultura de la empresa y mantener los estándares utilizados en Chile. Esto permite también un bajo riesgo pues de no cumplir las metas o ver que los objetivos se van alejando, desmontar la oficina de Australia se hace más fácil pues se puede negociar rápidamente una vuelta a Chile de los consultores para la reincorporación a la oficina central. Esto que parece una buena estrategia pero también tiene riesgos pues al no contratar a una persona local en Australia se pierde la riqueza que este podría entregar en el conocimiento del mercado australiano y la cultura, además si el número de proyectos comienza a crecer se hace más caro expatriar consultores que buscarlos dentro de Australia debido a los costos de viajes y mantención y vivienda en Australia que en el caso de los expatriados corren 100% a cuenta de Vantaz.

Finalmente se recomienda tener una posición comercial más agresiva en donde se busque un consultor senior o gerente de proyectos local con alto conocimiento de la industria minera capaz de abrir mercados y potenciar la velocidad de venta de proyectos de manera de asegurar lo antes posible un número de proyectos corriendo que permitan sustentar una plana de consultores estable dándole más dinamismo, flexibilidad en la formación de equipos para proyectos y una rápida capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes. Esta plana de consultores debe estar conformada por chilenos expatriados más consultores locales donde puedan traspasarse los conocimientos, metodologías y valores de la empresa.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación de Ingenieros de Australia, <http://www.engineersaustralia.org.au/> página web institucional.
2. Bradach, J.L. 1996. Organizational alignment: The 7-s model. Harvard Business School Note, #497045.
3. Business indicators Australia, June 2008, Australian Bureau of Statistics, www.abs.gov.au.
4. Kim, W.C. and Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, 82(10): 76-84.
5. MacMillan, I.C. and McGrath, R.G. 1996. Discover your product's hidden potential. Harvard Business Review, 74(3): 58-73.
6. Minerals Industry Survey Report 2007. Price Waterhouse Coopers.
7. Porter, M.E. 1996. What is strategy? Harvard Business Review, November-December, 61-78.
8. Rappaport, A. and Mauboussin, M.J. 2001. The expectations infrastructure. In Expectations investing: Reading stock prices for better returns. Ch. 3.39-49. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
9. Reportes de negocios Euromonitor, página web institucional www.portal.euromonitor.com.ezproxy.library.uq.edu.au/PORTAL/tandc.aspx.
10. Servicios de ingeniería en Australia, mayo 2008. Pro Chile Australia.
11. Slywotzky, A.J., Morrison, D.J. and Andelman, B. 2002. How profit happens. In The profit zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits. Chapter 3. New York: Three Rivers Press.
12. The Australian Minerals Industry and the Australian Economy, May 2007 Minerals Council of Australia, www.minerals.org.au.
13. Minerals and energy Major development projects - April 2008 listing, abare.gov.au