



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

**BÚSQUEDA Y COLOCACIÓN DE PROFESIONALES
LATINOAMERICANOS EN EMPRESAS AUSTRALIANAS DEL RUBRO
MINERÍA Y ENERGÍA: ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE
INTERNACIONALIZACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE
COMERCIALIZACIÓN PARA SOMMERGROUP**

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

LORETO OLIVIA SALVATIERRA LOPEZ

**PROFESOR GUIA:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA
XIMENA ROMERO VIVERO**

**SANTIAGO DE CHILE
2010**

RESUMEN

La empresa chilena de búsqueda de ejecutivos y profesionales, SommerGroup®, se ha propuesto iniciar su proceso de internacionalización, prestando el servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos a empresas del rubro minería y energía en Australia.

El objetivo de esta tesis fue analizar las oportunidades que tiene SommerGroup® de internacionalizar su servicio y diseñar las estrategias de comercialización que requeriría la empresa para entrar al mercado australiano. Para esto se investigó el mercado a través de la realización de una encuesta y entrevista a agentes claves tales como potenciales clientes, representantes de Universidades y profesionales chilenos con experiencia laboral en Australia. Asimismo, se realizó un análisis de la competencia y una caracterización de la industria y el mercado en el que la empresa quiere participar.

Del análisis realizado se concluyó, en primer término, que las oportunidades de SommerGroup® se basan en la demanda de profesionales altamente calificados en países desarrollados, la que ha aumentado debido a la escasez de este tipo de perfil en el rubro de la minería y energía. Esta falta de personal especializado se puede atribuir a factores tales como: envejecimiento de la población y retiro de profesionales, disminución de jóvenes que ingresan a carreras ligadas a estos rubros y alto costo de contratación de profesionales locales. Esto se ha traducido en una demanda real a nivel internacional para satisfacer la necesidad de contar con personas idóneas. En Australia, esta demanda se traduce concretamente en 6200 vacantes mensuales en estos rubros, correspondiendo un 40% de ellas a cargos profesionales, segmento de interés para SommerGroup®.

Por otra parte, se determinó que Latinoamérica es una potencial fuente de profesionales altamente calificados en estos rubros, dado que países como Chile, Perú, Argentina y Bolivia tienen experiencia en minería y energía, cuentan con un mayor número de jóvenes que ingresan a carreras ligadas a estos rubros, quienes además aspiran a mejores rentas, calidad de vida y muestran un interés creciente por adquirir experiencia internacional.

Respecto de la estrategia de entrada, se definió que la forma más eficiente de ingresar al mercado australiano es a través del establecimiento de una alianza, la que se realizaría con una empresa de búsqueda de ejecutivos y profesionales australiana o extranjera con operaciones en Australia. En este contexto, los servicios a ofrecer por SommerGroup® a través de su empresa partner, serán principalmente la Búsqueda Ejecutiva y la Búsqueda a través de bases de datos. Esto dependerá del tipo de cargo requerido por las empresas clientes y las características de estas, las que pueden ser grandes empresas del rubro minero o energético, o bien, empresas que proveen bienes y servicios en estos sectores.

Siguiendo estos pasos, SommerGroup® podrá crecer a través de la ampliación de los servicios donde ya tiene expertise y haciéndose parte de una red global al establecer una alianza con una empresa similar extranjera, que le permitirá a futuro seguir expandiendo sus servicios.

Índice

	Página
Resumen	2
1. Introducción	4
1.1. Antecedentes y justificación de la oportunidad	4
1.2. Objetivos	11
1.3. Metodología	11
2. Análisis del mercado y la industria	13
2.1. Descripción de la empresa	13
2.2. Descripción de la industria	14
2.3. Mercado objetivo	19
2.4. Análisis interno / externo (Porter y Foda)	31
2.5. Oportunidad de globalización	34
3. Propuesta de globalización	35
3.1. Descripción del proyecto	35
3.2. Estrategia de comercialización	36
3.2.1. Productos y/o servicios	36
3.2.2. Modelo de ventas y comercialización	39
3.2.3. Modelo de ingresos	43
3.2.4. Promoción	45
3.2.4. Estrategia competitiva	46
4. Conclusiones	47
5. Referencias	48
6. Anexos	49

1. Introducción

1.1. Antecedentes y justificación de la oportunidad

Migración y globalización

La migración internacional es causa y a la vez consecuencia de la globalización; la que puede ser entendida desde el plano económico, como un conjunto de cambios cuantitativos que se han traducido en el aumento del comercio exterior y los movimientos de capital, la internacionalización de los procesos de producción y la integración económica (Pizarro, 2008). En este contexto, los movimientos migratorios se interrelacionan con el proceso de globalización, lo que se expresa en los siguientes ámbitos (Pizarro, 2008):

En el ámbito económico se puede observar que las brechas de ingreso y los ciclos macroeconómicos influyen en la migración y el desarrollo de los países. Por una parte está la demanda creciente de mano de obra requerida para fomentar la competitividad e impulsar el crecimiento de una economía y, por otra parte, la oferta de trabajo proveniente de las economías en condiciones de mayor pobreza. Además, las asimetrías de la economía mundial conducen a la provisión permanente de mano de obra dispuesta a trabajar por un salario menor y de manera más precaria. Sin embargo, no todos los inmigrantes convergen en la base de la pirámide ocupacional, ya que existe un número creciente de trabajadores altamente calificados. Por último, está el envío de remesas a la familia en el país emisor.

En el ámbito político, la condición de extranjero provoca mayor vulnerabilidad y la protección de los migrantes es insuficiente. En el plano social destaca la importancia de las redes a la hora de migrar, en la promoción del desplazamiento (familia, empresa, organismos internacionales) y en el ingreso al lugar de destino (clubes, organizaciones pro derechos de migrantes). A nivel cultural, un tema preocupante son las actitudes y

conductas xenófobas contra la población inmigrante al interior de las sociedades receptoras, que es un aspecto a mejorar.

Migración de profesionales latinoamericanos altamente capacitados

El concepto de “migración calificada” alude al desplazamiento de fuerza de trabajo con habilidades y talentos clave para el desarrollo, la innovación, la investigación y la tecnología (Pizarro, 2008). En esta migración influyen factores tales como las condiciones del mercado laboral, la investigación, la ciencia y la tecnología, así como a la demanda de habilidades específicas en países desarrollados.

Un tema recurrente al hablar de migración calificada ha sido el de las pérdidas vinculadas a la “fuga de cerebros”. Estas son especialmente preocupantes en el caso de las economías pequeñas, sobre todo las naciones caribeñas, que suelen verse más afectadas. No obstante, los países más poblados de la región experimentan pérdidas igualmente significativas de profesionales en áreas muy especializadas, cuya salida en un flujo constante amenaza la masa crítica de conocimientos (Pizarro, 2008).

Sin embargo, a pesar de estos potenciales problemas, este fenómeno tiene aspectos positivos, tal como lo señala la Comisión Mundial para las Migraciones Internacionales, que sostuvo que “la noción de ‘fuga de cerebros’ es anticuada, puesto que implica que el migrante nunca regresará a su país de origen. En la actualidad, hay una necesidad de aprovechar el crecimiento de la movilidad humana promoviendo la noción de ‘circulación de cerebros’, conforme a la cual los migrantes regresan a su país regular u ocasionalmente y comparten los beneficios de las competencias y de los recursos que han adquirido en el exterior (GCIM, 2005).

Factores de expulsión y atracción de profesionales altamente capacitados

Tres grandes factores muestran los intentos por atraer migración calificada (Pellegrino y Martínez, 2001): Primero, los países desarrollados están atravesando por una etapa de transición demográfica en que la tasa de fecundidad es inferior al nivel de reemplazo, lo que ha provocado un envejecimiento de la población y una reducción de las cohortes de jóvenes que ingresan anualmente al mercado de trabajo. Segundo, existe un déficit de jóvenes nativos en el mercado de trabajo de los sectores de ciencia y tecnología, hecho que obedecería principalmente a la oferta abundante de estudiantes extranjeros en estos ámbitos, que permitiría mantener salarios reducidos en el campo de la investigación y desarrollo y desincentivaría la orientación de los estudiantes nativos a esa vocación. Tercero, la apertura de las políticas migratorias al ingreso de trabajadores calificados, se ha extendido incluso a los países tradicionalmente cerrados a la inmigración.

Los antecedentes indican que la competencia por personal calificado entre países desarrollados se convertirá en un fenómeno relevante y que abarcará a las empresas transnacionales, las que junto con los Estados, son un espacio de atracción para la migración calificada (Pellegrino y Martínez, 2001). Estas empresas recurren a la “importación” de trabajadores y a la contratación estacional de extranjeros, sobre todo a los más calificados (Pellegrino y Martínez, 2001).

Respecto de los salarios como factor que fomenta la migración, los estudios plantean que si bien los ingresos son importantes, no siempre son determinantes en la decisión emigratoria de las personas calificadas. Los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, la infraestructura disponible, la facilidad de acceso al instrumental y los materiales necesarios para el trabajo son también elementos relevantes en la decisión de migrar (Pellegrino y Martínez, 2001).

A lo anterior se agrega el debilitamiento de los proyectos de desarrollo nacional en algunos países latinoamericanos, producto de la crisis de la industria nacional y de la hegemonía de las empresas transnacionales y del sector financiero, que también se

cuentan entre los factores que han impulsado la emigración calificada regional (Pellegrino y Martínez, 2001).

Otro foco de discusión en torno a las causas de la migración calificada regional es la supuesta “sobreoferta” de profesionales y académicos en relación con la capacidad de absorción de estos recursos por parte de los mercados nacionales, lo que provocaría un descenso de los salarios y el consiguiente aumento de la propensión migratoria (Pizarro, 2008).

La realización de estudios de postgrado en el extranjero suele ser otra motivación de la decisión emigratoria (Pizarro, 2008). Además, mediante el otorgamiento de becas los países desarrollados se han orientado deliberadamente a captar estudiantes extranjeros, puesto que el proceso de formación puede constituir un buen mecanismo de selección de los estudiantes más destacados.

Demanda de profesionales capacitados en el rubro de la minería y energía¹

Uno de los desafíos que enfrenta la industria minera es la creciente escasez de recurso humano calificado, especialmente en el actual contexto de fuerte dinamismo que vive el sector. Las perspectivas de los especialistas son que este déficit se agudizará en el mediano y largo plazo, en vista de la falta de nuevos profesionales que permitan el adecuado recambio generacional.

¹ Información extraída de Revista Minería Chilena, (2008). Un recurso escaso: los profesionales mineros. Revista N° 324, Junio y entrevistas realizadas a agentes claves

Gráfico N°1: Cargos más requeridos en el rubro minería en Australia (ABS, 2008)

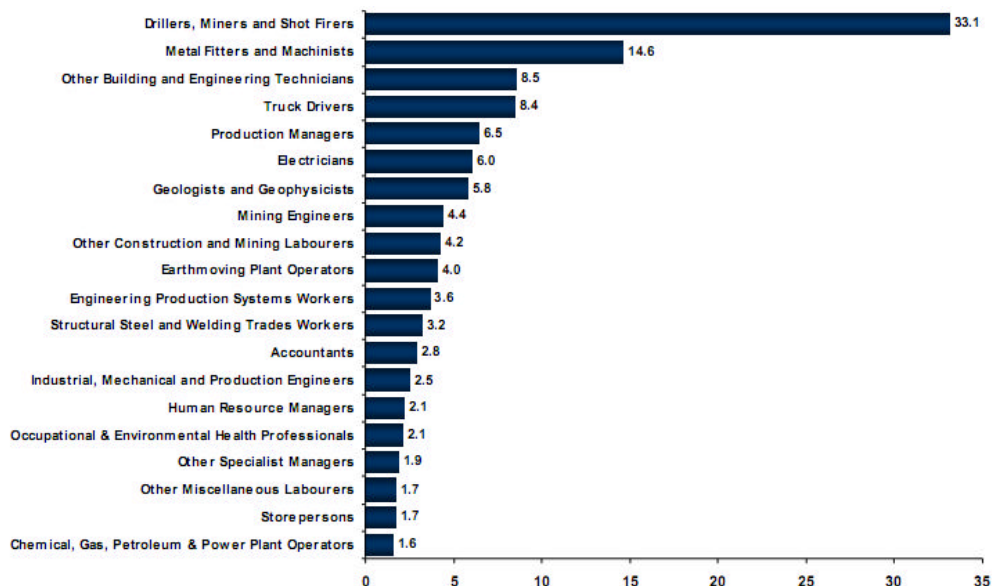
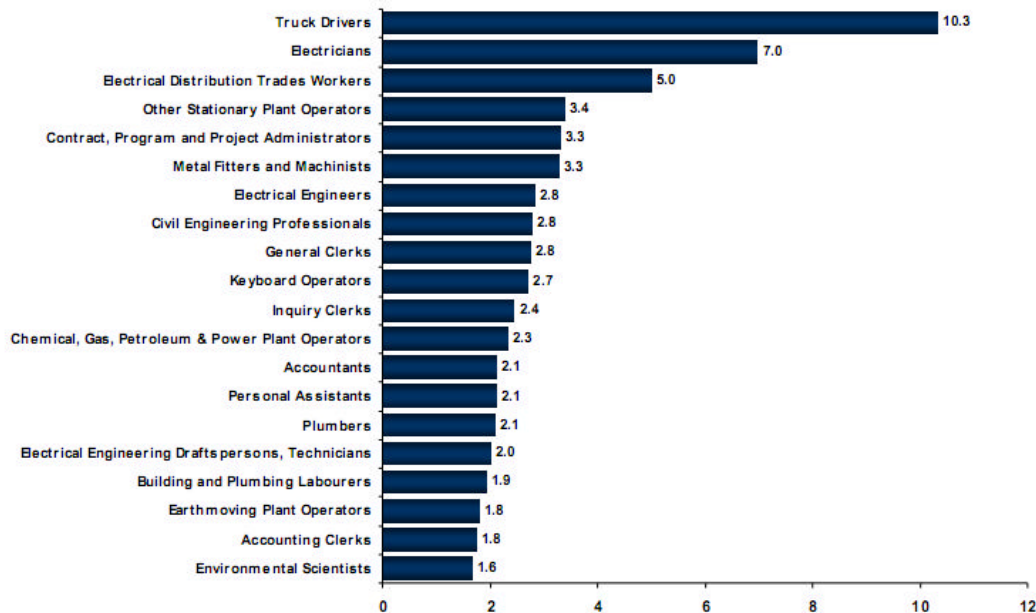


Gráfico N°2: Cargos más requeridos en el rubro energía en Australia (ABS, 2008)



En Australia, la cantidad de universidades que ofrecen disciplinas focalizadas en esta área ha disminuido en los últimos años de aproximadamente diez a cuatro o cinco, dado que como hay pocos estudiantes, las facultades no pueden financiar estos programas. Entre los factores detrás de este fenómeno, se encuentra el hecho de que los jóvenes no están interesados en trabajar en faenas mineras, muchas de ellas situadas en lugares inhóspitos y la misma condición cíclica de la industria. Al respecto, destaca el

hecho que muchos estudiantes que optaron por disciplinas mineras atraídos por el buen momento que vivía el sector a mediados de los '90, a la hora de salir al mercado se encontraron con una industria en recesión, afectada por los bajos precios de los metales, por lo que se vieron obligados a emigrar a otras áreas.

Por estas razones, en países desarrollados actualmente no existe el recambio suficiente para suplir a los especialistas de más edad que saldrán del mundo laboral. Por ejemplo, en Estados Unidos hay del orden de 5.000 ingenieros de mina trabajando en el rubro, de los cuales aproximadamente la mitad estará en edad de retirarse en los próximos ocho años. Entre tanto, en los últimos 10 a 15 años se han generado en promedio sólo del orden de 125 ingenieros de mina por año en ese país. Lo más grave de este fenómeno sería el impacto que a futuro puede tener en la operación y desarrollo de proyectos, como consecuencia de la escasez de gente con las experiencias y calificaciones adecuadas.

Así como se observa esta escasez en la minería, hay otros importantes rubros económicos hoy enfrentan un gran dinamismo y compiten por atraer a los mismos profesionales capacitados. Un ejemplo claro es el sector de la energía (petróleo y gas), el cual cuenta con recursos para ofrecer condiciones laborales aún más atractivas.

Si bien el escenario en Chile todavía no presenta la complejidad que se observa en otros importantes centros mineros internacionales, el país tampoco está al margen de este fenómeno de escasez del recurso humano. Más aún considerando que la industria minera es internacional y que el nivel de los profesionales chilenos está muy bien valorado, y por lo tanto “es apetecido”, especialmente los profesionales que trabajan en proyectos, que poseen un mejor manejo de inglés, han tenido permanente relación con extranjeros, y además son más móviles.

Exportación de servicios a Australia

Desde hace unos años la relación Chile-Australia se ha estrechado, principalmente debido a la posición que Chile ha adquirido como base de operaciones para las empresas australianas que buscan expandirse en América del Sur. Por otra parte, Australia resulta una importante plataforma de conexión para empresas chilenas con el mercado Asiático. De hecho, Chile es el cuarto socio comercial de Australia en América Latina.

Pese a que ambos países tienen estructuras productivas similares, basada en recursos naturales, existe bastante complementariedad en los sectores mineros, agrícolas, forestal, pesquero, entre otros (ProChile, 2009).

Haciendo un análisis desagregado, el sector de servicios entre Chile y Australia presenta un atractivo foco de negocios con una impresionante tasa de crecimiento en los últimos años, que alcanzó un 46% el 2008 (ProChile, 2009). El sector que presenta mayor actividad comercial bilateral es el de "Servicios de Ingeniería y Consultoría". Consecuentemente, el análisis de su crecimiento presenta una importante oportunidad en aras de profundizar aún más el intercambio de servicios entre ambos países.

Por otra parte, se ha detectado que algunas compañías concretan algunos intercambios de servicios a través de la creación de joint ventures, sin embargo, esta práctica implica complejos procesos de acuerdo y adaptación de prácticas y procedimientos organizacionales, que podrían evitarse con el libre intercambio de profesionales entre ambos países, visualizando una oportunidad real para una compañía de búsqueda de ejecutivos y profesionales.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar las oportunidades de internacionalización y diseñar las estrategias de comercialización que permitan a SommerGroup® prestar el servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos a empresas australianas del rubro minería y energía.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir las características de la empresa, industria y mercado objetivo
- Analizar el contexto interno y externo de la empresa
- Describir la oportunidad de globalización de la empresa
- Diseñar la estrategia de comercialización de la empresa, incluyendo la definición de productos y/o servicios, modelo de ingresos, modelo de ventas y comercialización, promoción

1.3. Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos, se utilizó la siguiente metodología:

- **Análisis bibliográfico:** revisión de textos y material online, para recabar información acerca del mercado, sus características y las oportunidades existentes
- **Investigación de mercado:** aplicación de encuestas (Anexo N°1), entrevistas en profundidad² (Anexo N°2) e información secundaria (ej: estudios), con el fin de:
 - Conocer a la competencia: se busca determinar qué empresas (chilenas o extranjeras), prestan un servicio igual o similar al que se pretende desarrollar para SommerGroup®, y qué características tiene su servicio.

² Entrevistas estructuradas: contacto con agentes claves (encargados de RR.HH y profesionales que trabajan o han trabajado en empresas target, representantes de Universidades, entre otros) a quienes se consulta por temas tales como: escasez de profesionales en el rubro de minería/energía, disposición a contratar latinoamericanos, etc.

- Identificar posibles empresas partner: se busca identificar empresas australianas o internacionales que operen en Australia, y que brinden un servicio similar al de SommerGroup®. Esto con el fin de establecer una alianza que facilite el ingreso de SommerGroup® a ese mercado.
- Conocer potenciales clientes: se busca identificar empresas australianas del rubro minería/energía que podrían estar interesadas en el servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos. Estas empresas aportan información acerca de sus necesidades, expectativas y disposición a contratar el servicio de SommerGroup®.
- **Reuniones de trabajo:** actividades con agentes clave de SommerGroup® (Socios, Gte. Comercial, Gte. de Proyectos, Gte. Administración y Finanzas), orientadas a analizar información y diseñar las estrategias para que la empresa desarrolle un servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos para empresas australianas de minería/energía

En base a lo anterior, se realizó un diagnóstico del mercado y la industria de búsqueda de profesionales y se desarrolló una estrategia globalización que implicó establecer las estrategias de comercialización.

2. Análisis del mercado y la industria

2.1. Descripción de la empresa

SommerGroup[®], empresa chilena de búsqueda de ejecutivos y profesionales, busca iniciar su proceso de internacionalización prestando el servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos a empresas del rubro minería y energía en Australia. Esta empresa está dedicada a ofrecer soluciones a las necesidades de **incorporación de capital humano** de las organizaciones y su foco es el **segmento middle management**. Fue fundada en 1995, por Rodolfo Sommer y Rodrigo Lara, ambos psicólogos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quienes se asociaron para formar una empresa orientada a prestar servicios de Capacitación y Selección de personas, llamada MAS Consultores.

Debido a los cambios en el mercado y a la necesidad de prestar un servicio especializado a sus clientes, en el 2006 MAS Consultores se dividió en 2 empresas: MAS Consultores, que se enfocó en capacitación y SommerGroup[®], que se focalizó en la búsqueda de ejecutivos y profesionales.

Actualmente, SommerGroup[®] se divide en 4 **áreas**: Búsqueda, Evaluación, Comercial y Desarrollo (Anexo N°3). Las áreas de Búsqueda y Evaluación son el foco del negocio y los principales servicios que ofrecen a los clientes son (Anexo N°4): Búsqueda de ejecutivos y profesionales (headhunting), Evaluaciones individuales, Assessment center, Entrevistas de Salida, On Boarding.

Los **rubros y clientes** donde la empresa tiene mayor expertise son los siguientes:

- Energía: Pacific Hydro, GNL Quintero, Metrogas, Abastible, Colbún
- Consumo masivo: Nestlé, Ariztía, Viña Errázuriz, Canon
- Retail: Ripley, Casa & Ideas, Nike
- Servicios Financieros: Banchile, Larrain Vial, Itaú, Scotiabank
- Telecomunicaciones y transporte: VTR, Chilexpress, DHL
- Otros: Arauco, Methanex

La **proposición de valor** de la empresa está basada en la entrega de una asesoría de alto valor agregado a sus clientes, calidad en los resultados, disponibilidad en el servicio y un enfoque innovador en la oferta de soluciones y metodologías. Para lograr esto, la empresa se plantea como responsabilidad y compromiso:

- Generar relaciones de largo plazo con los clientes gracias a la entrega de una asesoría que integre un profundo conocimiento del mercado de capital humano, el negocio del cliente y su cultura organizacional.
- Utilizar metodologías efectivas, precisas en sus resultados e integrales en su enfoque.
- Velar por el desarrollo y calidad de vida de nuestro equipo, conformado por profesionales especializados, capaces de comprender las necesidades y características de los clientes y del mercado.
- Generar conocimiento y soluciones totales, innovadoras y segmentadas, que satisfagan las necesidades específicas de nuestros clientes y que sean rentables para nuestra organización.

A la fecha, SommerGroup® cuenta con más de 14 años de experiencia en el mercado y cuenta con un equipo de trabajo especializado y multidisciplinario, conformado por 27 profesionales. Desde el año 2000 ha realizado sobre 1200 procesos de búsqueda de ejecutivos y profesionales; y más de 27.000 evaluaciones individuales, con un alto porcentaje de éxito en la contratación (menos del 2% de garantías ejercidas).

2.2. Descripción de la industria

La búsqueda de ejecutivos se realiza desde hace 50 años y su historia se ha dado de manera paralela con las principales tendencias en los negocios, las organizaciones y el desarrollo socioeconómico. De este modo, la búsqueda de ejecutivos se ha transformado en una industria global de consultoría, con ingresos anuales de más de \$ 10 mil millones (AESC, 2009).

En los años 1960 y 1970, con el aumento del comercio internacional y los mercados locales cada vez más competitivos, las empresas no fueron capaces de satisfacer internamente la demanda de ejecutivos y profesionales con experiencia (AESC, 2009). La lealtad entre trabajadores y empleados se rompió por ambos lados; los ejecutivos se dieron cuenta que podían crecer profesionalmente más rápido en otras empresas y las empresas iniciaron con mayor periodicidad reducciones, reestructuraciones, fusiones y adquisiciones, que hicieron también más inestable el entorno para sus empleados (AESC, 2009). Fue así como se desarrolló un mercado abierto para la gestión de talento.

Como las empresas cliente, norteamericanas y europeas en su mayoría, comenzaron a expandirse a nuevos mercados alrededor del mundo, las empresas de búsqueda de ejecutivos comenzaron a ampliarse también para satisfacer las necesidades de estos clientes (AESC, 2009). Como resultado, desde 1970 hasta 1990, las empresas de búsqueda se habían propagado de manera constante, primero en Europa y luego en América Latina y Asia.

Como lo clientes vieron la eficacia de contratar empresas especializadas en búsqueda para localizar y contratar talentos ejecutivos, hicieron de esta práctica algo cada vez más frecuente y relevante dentro de su gestión. Las organizaciones se dieron cuenta de que a través de estas búsquedas de talento podían alcanzar una ventaja competitiva, a través de nuevos profesionales que llegaran a aportar ideas nuevas y a generar innovación en sus culturas.

De esta manera, el negocio de búsqueda de ejecutivos floreció a pesar de las recesiones, y en la década de 1980, incluso las organizaciones sin fines de lucro, las instituciones de educación superior y los organismos gubernamentales habían contratado los servicios de empresas de búsqueda para llenar puestos clave (AESC, 2009). A la fecha, son escasas las organizaciones de gran tamaño que no llenan sus posiciones clave sin incluir una empresa de búsqueda dentro del proceso.

La búsqueda de ejecutivos: negocio internacional desde su creación

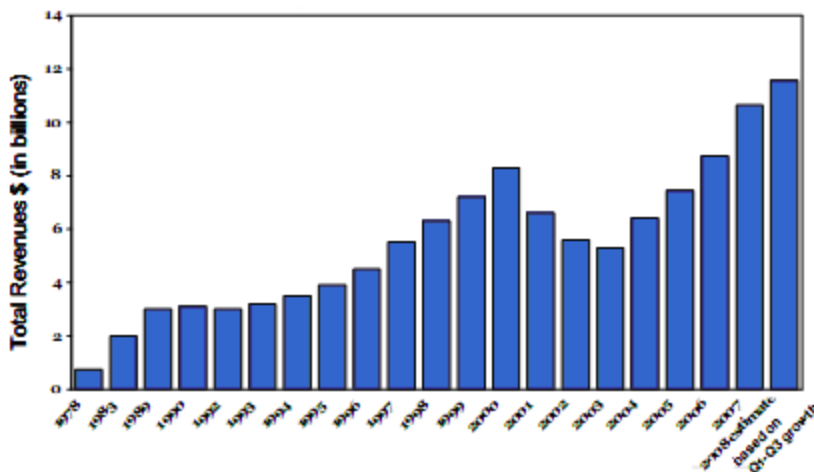
De acuerdo a la Association of Executive Search Consultants (AESC), durante los años 50 y 60 hubo un fuerte desarrollo de empresas multinacionales. Esto aumentó la necesidad de estas compañías de reclutar administradores para que se hicieran cargo de sus operaciones en el extranjero.



Figura N°1: Miembros AESC en el mundo en el año 2008

Algunas empresas de búsqueda se enfocaron en buscar desde su país de origen, ejecutivos y profesionales locales para satisfacer estos requerimientos. Sin embargo pronto siguieron el ejemplo de sus clientes y establecieron sus propias oficinas en el extranjero, especialmente en Gran Bretaña y luego en otras ciudades de Europa (AESC, 2009).

Gráfico N°3: Ingresos globales en la industria de Búsqueda de Ejecutivos 1978-2009

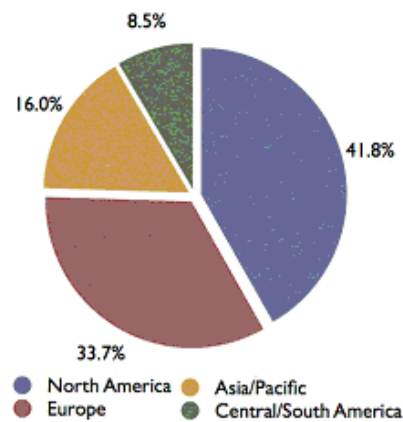


Durante los últimos diez años, la globalización ha sido un factor que ha transformado mucho la economía mundial, así como las prácticas de gestión, disponibilidad y distribución del talento ejecutivo.

A esto se suman los cambios demográficos de las economías occidentales como el retiro de los "baby boomers", y la creciente demanda de mercados emergentes. Los antecedentes anteriores ayudan a explicar el aumento de casi el 120% de la demanda mundial de servicios de búsqueda de ejecutivos desde 2004 hasta 2008 (AESC, 2009).

Así como la demanda de búsqueda de ejecutivos ha aumentado, también lo ha hecho la distribución mundial de la demanda. De este modo, el market share de la industria en las regiones ha cambiado en favor de Asia Pacífico y América Latina.

Gráfico N°4: Market Share búsqueda de ejecutivos



Lo anterior ha ocurrido a expensas de América del Norte y Europa (AESC, 2009) y da cuenta que a medida que el talento se ha reducido, los consultores han ampliado sus fuentes de búsqueda y usan una base "multi país". Es así como actualmente una empresa de India puede encargar a una firma en Londres, el proceso de búsqueda para un ejecutivo que trabajará en Shanghai.

Los clientes de hoy quieren trabajar con empresas de búsqueda que tienen un alcance global progresivamente se ha visto que la industria ha respondido en consecuencia. Es así como para responder a este aumento espectacular de la demanda de los mercados emergentes, muchas empresas de búsqueda han abierto nuevas oficinas en China, India, Rusia y en mercados más pequeños como Polonia, Turquía, Rumania, Ucrania, Emiratos Árabes Unidos y en países latinoamericanos (AESC, 2009). Algunas de estas empresas se han especializado en rubros específicos (ej: retail, minería o tecnología) o funciones (ej: finanzas o recursos humanos), mientras que otras son generalistas.

Las empresas de búsqueda más grandes tienen oficinas en los centros de negocios más importantes del mundo. Muchas empresas de búsqueda de tamaño medio se han

unido con sus homólogos de todo el mundo para ofrecer un alcance global por medio de redes o federaciones que funcionan bajo una marca común (AESC, 2009). En estas organizaciones, las empresas participantes mantienen la propiedad individual, pero hacen negocios bajo una sola bandera internacional, y comparte clientes, recursos, y especializaciones en los mercados geográficos (AESC, 2009). Las empresas que utilizan este modelo muy exitoso incluyen Ray & Berndtson, TRANSEARCH Internacional, Amrop Hever, Signium Internacional, Penrhyn International y Stanton Chase.

Proyecciones para las empresas de búsqueda de ejecutivos

Muchos clientes realizan sus propios procesos de búsqueda a nivel interno, sin embargo, en estos casos es extremadamente difícil conservar la objetividad y hacer un uso eficiente de los recursos (AESC, 2009). Esto, sumado a la volatilidad, la competitividad y la imprevisibilidad de la oferta de talento, sugiere la necesidad de recurrir a empresas de búsqueda de ejecutivos. Además, el desafiante ambiente de negocios, la alta rotación de ejecutivos, los cambios demográficos y la creciente complejidad del entorno se traducirá en una demanda constante (AESC, 2009).

En este contexto de oportunidades, la industria de búsqueda de ejecutivos enfrenta los siguientes retos (AESC, 2009):

Cambio tecnológico: específicamente, se enfrenta una fuerte competencia con los portales de reclutamiento on-line, que captan rápidamente información de un mayor número de candidatos. No obstante, la búsqueda de ejecutivos se diferencia de este tipo de tecnología por el hecho de que no es sólo reclutamiento, sino también asesoría y selección exhaustiva de candidatos.

Demandas de los clientes: el desafío es transmitir a los clientes potenciales la propuesta de valor y el componente de consultoría ligado a las empresas de búsqueda, y en que se diferencia de los portales on-line y agencias de empleo.

Industria de los servicios de búsqueda: el desafío es ampliar los servicios ofrecidos incluyendo sofisticadas herramientas de evaluación y con mayor validez predictiva, así como realizar procesos on-boarding a ejecutivos recién contratados. Otras posibles mejoras incluyen la planificación de la sucesión, due diligence e incluso actuar más como directores de carrera para los ejecutivos.

De lo anterior se desprende que el futuro de la búsqueda de ejecutivos es sólido, y la tendencia es a globalizar las operaciones y establecer alianzas con partners internacionales, lo que se ajusta a las expectativas de crecimiento de SommerGroup.

2.3. Mercado objetivo

2.3.1. Características del mercado

Características del rubro minero en Australia

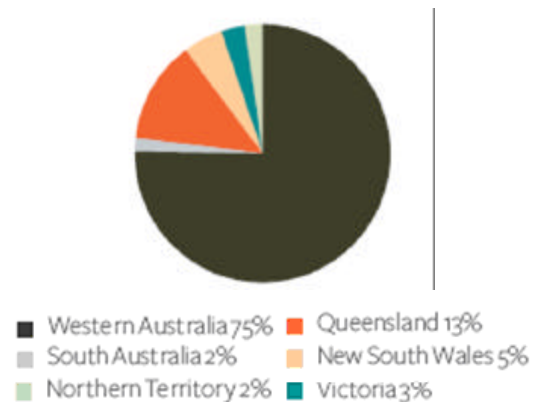
Gracias a la abundancia de recursos minerales, los avanzados procesos de extracción y tecnología de vanguardia, Australia es líder en la industria minera mundial (Austrade, 2009). Este país tiene las mayores reservas mundiales de plomo, níquel, uranio y zinc. Además, es el mayor productor mundial de bauxita y alúmina, así como el segundo mayor productor de mineral de zinc y níquel, y el tercer mayor productor de mineral de hierro y oro (ABARE, 2008).

La minería y las actividades ligadas a ésta, actualmente comprende cerca del 8% de la economía australiana y el 40 por ciento de sus exportaciones, añadiendo más de US\$ 91 billones a la cuenta corriente de Australia y generando más de 337.500 empleos en más de 700 faenas a lo largo del país (ABARE, 2008). Se trata de un sector en expansión, impulsado principalmente por la enorme demanda de materias primas de China, Corea y Japón.

La minería en Australia se desarrolla en la mayor parte del territorio australiano.

Sin embargo, la producción minera más importante se encuentra en el estado de Western Australia, que aunque cuenta con el 10% de la población total del país, exporta el 26% de los recursos mineros (Austrade, 2009a).

Gráfico N°5: Distribución de los principales proyectos mineros por estado



Australia además, produce el 13% de la producción mundial del acero, el 39% de los diamantes y 10% del oro (ABARE, 2008). La siguiente figura muestra los principales proyectos extractivos que se están desarrollando actualmente en Australia.

Una característica importante de la industria minera australiana es que en su mayor parte está controlada por grandes compañías con presencia internacional, entre las que destaca:

- BHP Billiton <http://www.bhpbilliton.com.au>
- Rio Tinto <http://www.riotinto.com/>
- Xstrata <http://www.xstrata.com>
- Alumina Limited <http://www.aluminalimited.com>
- Anglo Coal Holdings Australia Ltd. www.anglocoal.com.au
- Newmont Australia Holdings Pty. Ltd. <http://www.newmont.com/en/>

Las empresas que brindan servicios a la minería han crecido y se han multiplicado gracias al gran potencial minero de Australia y al alero de las grandes compañías. Es así como hay un amplio abanico de productos y servicios ligados al rubro, que van desde la exploración de nuevos yacimientos al suministro de maquinaria, pasando por soluciones tecnológicas. En este contexto también es donde han nacido o se han desarrollado empresas locales e internacionales orientadas a satisfacer las necesidades

de capital humano dentro de este rubro, especialmente en estos días, donde existe escasez de profesionales competentes y capacitados que estén dispuestos a trabajar en este sector. Estas empresas no sólo tienen como clientes a las compañías pertenecientes a la gran minería, sino también a todas aquellas organizaciones que le prestan servicios y venden productos, las que son numerosas.

Una forma de estimar el número de estos potenciales clientes es a través del análisis de las empresas miembros de Austmine (www.austmine.com.au), organización que representa a empresas de la industria minera, apoyándolas para establecer redes de colaboración y crear negocios entre ellas y con otras empresas. Austmine funciona en estrecha colaboración con Austrade y otras organizaciones del Gobierno australiano para promover el conocimientos de sus miembros en la comunidad minera internacional. Las empresas miembros Austmine actualmente exportan más de US\$ 3 mil millones en equipos y servicios cada año. Dentro del directorio de Austmine figuran aproximadamente 100 empresas ligadas a la minería que podrían ser potenciales clientes de SommerGroup (Anexo N°5).

Características del rubro energía

Australia tiene importantes reservas de petróleo, gas natural y carbón. Un 76% de la energía que produce la exporta: la exportación de hidrocarburos alcanza alrededor de dos tercios de su producción total de energía; es el país exportador de carbón más grande del mundo y el quinto mayor exportador de gas natural licuado (GNL), después de Qatar, Malasia, Indonesia y Argelia (Austrade, 2009b). Actualmente y debido a la necesidad de lograr una reducción significativa y asequible en las emisiones de gases de efecto invernadero, Australia ha sido activo en incorporar tecnologías de energía limpia. Esto lo ha hecho con miras a lograr un crecimiento económico haciendo uso no sólo de carbón, sino también de gas y de recursos de energías renovables. En este sentido, Australia está trabajando para ser líder en el uso de energía renovable, lograr mayor eficiencia energética y usar las tecnologías de bajas emisiones.

Respecto a la evolución de esta industria, las perspectivas de Australia para la expansión de las exportaciones de energía en el futuro son prometedoras, ya que la demanda asiática, tanto para el carbón y el gas natural licuado va en aumento. Una serie de estudios demuestran que este sector tendrá un rápido crecimiento a nivel de negocios internacionales ligados a medio ambiente y energía limpia. La investigación de Roland Berger Strategy Consultants estima que el mercado mundial de productos y servicios ambientales fue de US\$ 1.370 millones en 2008 y se duplicará a US\$ 2.740 millones en 2020 (Austrade, 2009b). Por su parte, el Banco Mundial ha calculado que el comercio de tecnologías respetuosas con el medioambiente casi se duplicó (de US\$ 67 billones a US\$ 119 billones) entre 2002 y 2008. El mercado local de Australia para bienes y servicios medioambientales se estima en US\$ 22 billones, con una tasa de crecimiento del 7% al año (Austrade, 2009b).

Existe una fuerte industria de bienes y servicios ligados al sector energético, que incluye el manejo y tratamiento de aire, agua, aguas residuales, residuos sólidos, reciclaje y regeneración de la tierra (Austrade, 2009b). Existen más de 100 empresas proveedoras de bienes y servicios en este rubro, que serían potenciales clientes (Anexo N°6).

Clientes objetivo

Los **potenciales clientes** de SommerGroup serán cerca de 200 empresas australianas y/o empresas extranjeras que operan en Australia, pertenecientes al rubro de la minería y energía. Serán empresas de gran tamaño o empresas pequeñas/medianas que proveen bienes y servicios en el rubro minería y energía, que requieran contratar profesionales altamente calificados y que estén dispuestos a realizar una búsqueda de profesionales extranjeros (Austmine, 2009; Austrade, 2009b). Estos clientes, en su mayoría se encuentran agrupados en Austmine, organización que representa a empresas de la industria minera.

La forma en que se accederá a estos clientes se evaluará en los apartados posteriores, ya que una alternativa es hacerlo directamente y otra opción es hacerlo a través de una empresa de búsqueda internacional que ya opere en Australia.

La **segmentación de clientes** se puede hacer de acuerdo a su tamaño y tipo de requerimientos:

Grandes empresas (mandantes), por ejemplo: BHP Billiton, Rio Tinto, Xstrata

Estas empresas tienden a utilizar concursos internos, alianzas con universidades y sus propias bases de datos online para reclutar profesionales. Tienden a externalizar la búsqueda de altos cargos ejecutivos y/o cargos específicos, difíciles de encontrar internamente o a través de sus herramientas de reclutamiento. En estos casos, solicitan a una empresa de búsqueda que realice el proceso de reclutamiento y abarque incluso otros rubros para conseguir un candidato adecuado.

Medianas empresas proveedoras de bienes y servicios, por ejemplo: Pacific Hydro, Mincom, Duratray

Estas empresas presentan mayores dificultades para captar profesionales, puesto que estos se ven más atraídos por las ofertas laborales de las grandes empresas, quienes llevan la delantera en términos de reclutamiento. Por este motivo, estas empresas tenderían a requerir más los servicios de SommerGroup, sin embargo, también podrían trabajar con portales de empleo.

Al momento de diseñar la oferta de servicios y de trabajar en el posicionamiento de SommerGroup, de acuerdo a los antecedentes recopilados se determinó que los **atributos de los servicios** que los clientes más valoran de las empresas de búsqueda, son: a) Efectividad del servicio, es decir, que se encuentre al profesional que cumpla con el perfil requerido; b) Rapidez, esto es crucial para poder cumplir con los plazos de los proyectos propios de cada empresa; c) Experiencia del proveedor del servicio de búsqueda, esto es, que entienda el negocio de su cliente y las características culturales del país receptor, del candidato y del cliente; d) Precio o, mejor dicho, una buena relación costo/calidad del servicio

Tamaño del mercado objetivo

SommerGroup podría acceder a más de **200 empresas del rubro minero y energético** entre las que se encuentran grandes compañías, o bien, empresas que proveen bienes y servicios en estos sectores (Austmine, 2009; Austrade, 2009b).

De un universo aproximado de 171.500 trabajadores que se desempeñan en estos rubros (ABS, 2009), se producen cerca de **6200 puestos vacantes mensualmente** (5000 en minería y 1200 en energía) (ABS, 2008).

De estos, un **40% corresponden a cargos del segmento profesionales, esto es, 2480 posiciones que serían el mercado objetivo de SommerGroup.**

Tabla N°1: Trabajadores australianos por nivel de cargo

Estructura por nivel de cargo	%	N° de Trabajadores
Managers	27%	46.305
Profesionales	40%	68.600
Técnicos y comerciantes	33%	56.595
Total Fuerza Laboral	100%	171.500

(Fuente: ABS, 2009b).

Tabla N°2: Cargos vacantes por Industria (por mes)

	2007				2008
	February '000	May '000	August '000	November '000	February '000
Mining	4.4	5.0	4.8	5.2	5.0
Manufacturing	17.1	16.0	15.2	16.7	15.6
Electricity, gas and water supply	1.1	0.9	1.1	1.0	1.2
Construction	7.9	7.2	8.6	6.9	10.0
Wholesale trade	10.3	7.6	10.5	7.2	10.6
Retail trade	26.7	28.5	30.1	35.5	23.4
Accommodation, cafes and restaurants	10.0	9.9	7.6	12.7	9.7
Transport and storage	4.5	4.2	4.0	4.9	4.0
Communication services	1.7	*1.8	*2.8	*3.0	3.7
Finance and insurance	8.3	9.4	8.3	9.4	9.6
Property and business services	36.6	40.5	45.2	41.1	46.5
Government administration and defence	8.0	7.8	8.1	8.2	7.8
Education	3.9	4.3	4.4	5.2	5.0
Health and community services	15.5	14.2	14.0	15.2	15.7
Cultural and recreational services	2.3	3.4	3.4	5.1	*3.8
Personal and other services	5.3	*5.9	5.2	5.5	6.4
All industries	163.7	166.5	173.1	182.8	178.0

* estimate has a relative standard error of 25% to 50% and should be used with caution

Fuente: ABS, 2008

Si se calcula cuánto costaría llenar estas 2480 vacantes a través de Búsqueda Ejecutiva, se obtiene un monto de más 19 mil millones de pesos. Sin embargo, de acuerdo a las estimaciones realizadas³ (Anexo N°7), el número de vacantes que SommerGroup espera llenar durante el segundo año tras su alianza con la empresa partner, es de 12 procesos de búsqueda, lo que equivaldría a un **ingreso esperado** de \$80.718.810, con una **participación en el mercado de cargos profesionales vacantes** en minería y energía de un 0,04% anual.

Competencia

SommerGroup enfrenta la siguiente **competencia directa**:

- **Portales de Búsqueda**

Son sitios web que publicitan en la red ofertas de trabajo y su modelo de ingresos se basa principalmente en suscripciones de clientes y avisaje. En estos portales los candidatos responden a estas ofertas ingresando su curriculum, los que son filtrados de acuerdo a los requerimientos del cargo al que postularon. Una vez hecho esto, especialistas que trabajan para estos portales realizan el proceso de selección de candidatos.

Portales de búsqueda generales (nacionales e internacionales)

Su ventaja es que cubren un amplio número de países, son masivos y usados comúnmente por empresas, y logran captar a un amplio número de candidatos. Su desventaja es la falta de especificidad en un rubro, área funcional o tipo de cargo específico (están preferentemente orientados a reclutar candidatos para cargos masivos), su escaso conocimiento de las características culturales del país receptor, de la empresa cliente y del candidato. Algunos de los más conocidos tanto en Chile como en el extranjero, son:

³ La justificación de los diferentes escenarios que SommerGroup podría enfrentar se detalla en la Tesis de Yuny Arias

<http://www.monsterlatam.com>: Monsterlatam.com es el sitio web local de Monster, líder global en reclutamiento y búsqueda de empleo a través de Internet. Fundada en 1994, Monster Worldwide es propietaria de Monster.com. Con presencia en Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Oceanía.

<http://www.seek.com.au>: SEEK es un de los principales portales de reclutamiento de Australia. Además, opera en Reino Unido y Nueva Zelanda.

<http://www.careerone.com.au>: Portal de trabajo australiano, que fue adquirido por Monster.com

<http://www.mycareer.com.au>: MyCareer es un portal de reclutamiento de Australia. Además, opera en Nueva Zelanda.

<http://www.jobsearch.gov.au>: JobSearch es el portal de trabajo gratuito más grande de Australia. El proyecto es financiado y operado por el gobierno australiano.

<http://www.laborum.com>: Uno de los principales portales de trabajo de Chile. Tiene presencia en otros países latinoamericanos. Dentro de los servicios ofrecidos se destaca Laborum Selección, que se especializa en llevar a cabo el proceso completo de reclutamiento y selección para cargos de niveles ejecutivos, profesionales y administrativos.

<http://www.trabajando.com>: Trabajando.com nace en Chile como la primera bolsa de trabajo (1999). Está presente en otros países de Latinoamérica.

Portales especializados en minería y/o energía (nacionales e internacionales)

La ventaja de estos portales es su especificidad al enfocar su trabajo en rubros y cargos específicos, lo que les permite prestar un servicio experto acerca de las características de esas industrias. Su desventaja es que cubren un nicho y eso reduce su número de clientes y candidatos. Algunos de estos portales son:

<http://oilsands.infomine.com>: Portal de trabajo que nace al alero de infomine.com. Concentra avisos de empresas ligadas al rubro energía de Asia, América, Europa, Oceanía y África.

<http://www.infomine.com>: Portal de trabajo especializado en minería, creado en 1990. Concentra avisos de empresas ligadas a minería de Asia, América, Europa, Oceanía y África.

<http://www.staffmine.com>: Portal de trabajo especializado en minería. Concentra avisos de empresas ligadas a minería de Asia, América, Europa, Oceanía y África.

<http://www.energycareers.com>: Concentra avisos de empresas ligadas al rubro energía de Asia, América, Europa, Oceanía y África.

<http://www.dtworkforce.com>: Portal enfocado en la búsqueda de cargos para el rubro minería y energía. Pertenece al grupo Downing Teal.

<http://www.miningcareers.com.au>: Portal de trabajo del Minerals Council of Australia. Es operado por Monster (Career One).

- **Empresas de Búsqueda de Ejecutivos y Profesionales**

Empresas orientadas a buscar y seleccionar cargos más específicos y escasos en el mercado, que por los años y tipo de experiencia que tienen, no suelen encontrarse a través de portales de trabajo. Por eso se precisa buscarlos directamente en el mercado, en sus puestos de trabajo (por eso a este tipo de servicio se le suele llamar headhunting). La empresa obtiene un porcentaje de la renta bruta (que considera renta fija más variable) del candidato contratado, siendo esta la fuente principal de ingresos. Este porcentaje de la renta puede variar dependiendo del tipo de cargo o complejidad de la búsqueda.

Empresas de Búsqueda generales (nacionales e internacionales)

Empresas generalistas, que realizan búsquedas de una amplia variedad de cargos y en varios rubros. Pueden ser empresas nacionales o internacionales.

Existen headhunters internacionales que han hecho alianza con empresas de búsqueda chilenas, las que eventualmente podrían realizar búsquedas de profesionales chilenos (o de países vecinos), para colocarlos en empresas nacionales o internacionales. La ventaja de estas alianzas es que las empresas locales pueden acceder a la cartera de clientes y redes de los headhunters internacionales, mejorar su imagen a través del vínculo que establecen con una empresa internacional, ampliar su rango de acción, apoyar su proceso de crecimiento y disminuir el costo de inversión y tiempo para entrar al mercado internacional. Para los headhunter internacionales, el beneficio de estas alianzas es que pueden ampliar su cobertura, ofrecer un mejor servicio a sus clientes y conocer las características culturales locales. La desventaja de estas alianzas es la pérdida de independencia de las empresas locales, que deben comenzar a regirse de acuerdo a parámetros establecidos por su partner extranjero.

Las empresas de búsqueda que permanecen en sus mercados locales tienen mayor independencia. Si se transforman en empresas boutique alcanzan mayor especificidad en su servicio y pueden establecer relaciones de largo plazo con sus clientes. La desventaja es que restringen sus posibilidades de crecimiento y de satisfacer las

necesidades de cobertura de sus clientes. Algunas de las empresas de búsqueda de este tipo más conocidas tanto en Chile como en el extranjero, son:

www.kornferry.com: Fundada en 1969, esta empresa actualmente tiene oficinas en América, Europa, Medio Oriente, África, y Asia-Pacífico. Opera en Chile y Australia.

<http://www.heidrick.com>: Fundada en 1953, comienza su proceso de expansión internacional en 1968. Actualmente está presente en América del Norte, América Latina, Europa y Asia Pacífico. Opera en Chile y Australia.

www.hemisferioizquierdo.com: Empresa chilena que tiene una alianza con IIC Partners, una de las 10 firmas de búsqueda de ejecutivos más grandes en facturación en el mundo, con 48 oficinas presentes en 32 países, lo que incluye 16 en América, de las cuales 6 están en Latinoamérica.

Empresas de Búsqueda especializadas minería/energía (nacionales e internacionales)

Empresas cuya principal expertise es reclutar y seleccionar cargos ligados a la industria minera y/o de la energía. Su ventaja es su conocimiento del rubro y sus requerimientos específicos, las redes de contacto que le permiten acceder con mayor facilidad a los profesionales. Su desventaja es que al estar anichadas se ven más impactadas por las crisis que viven estos rubros, la falta de diversificación aumenta su riesgo. Algunas de estas empresas, son:

<http://www.daleexecutive.com.au/>: Empresa australiana, con presencia en UK. Experiencia en varios rubros, pero su principal expertise es en minería y energía

<http://www.scotfordfennessy.com.au/>: Empresa australiana, sin presencia internacional. Experiencia en varios rubros, pero su principal expertise es en minería y energía. Oficinas en Perth. Su base de datos es operada por Seek.com.au

<http://www.downingteal.cl>: empresa australiana especialista en cargos ligados al rubro minería y energía. Tiene presencia en Chile.

<http://www.infra.cl>: empresa chilena en cargos ligados a la minería.

Síntesis de competidores

Cuadro N°1: Resumen por Tipo de Competidor

Directo

Portales de búsqueda on-line

Compromiso: Bajo compromiso para los portales generales que apuntan a una diversidad de rubros, funciones y cargos. Mediano o alto compromiso para los portales enfocados en los rubros en los que SommerGroup quiere trabajar, porque en algunos casos apuntarían a los mismos mercados laborales, sin embargo, estos portales tienden a buscar cargos con menor experiencia o expertise.

Capacidad: Los portales generales pueden manifestar una baja capacidad de respuesta, porque están diversificados y el ingreso de SommerGroup no les afecta mayormente. Moderada a baja capacidad de respuesta en el caso de los portales especializados

Implicancias: Estos portales, principalmente los que están más especializados en minería y energía, o los portales con una red internacional más consolidada como Monster.com, pueden transformarse en una fuerte amenaza en la medida en que logren abarcar el perfil de cargos en el que SommerGroup tiene mayor expertise, es decir, posiciones en el segmento de middle management y profesionales especializados.

Empresas de Búsqueda de Ejecutivos y Profesionales

Compromiso: Si la empresa atiende a una diversidad de industrias, el compromiso es bajo. Será alto si la empresa está enfocada en minería y energía, ya que se estará compitiendo por los mismos clientes (si es que la empresa es internacional y ofrece sus servicios en Australia) y se estará reclutando en Chile u otros países de Latinoamérica.

Capacidad: Depende del tamaño de la empresa, trayectoria, prestigio y redes. Si se trata de una empresa que opera a nivel internacional y está enfocada en minería y energía, su respuesta puede ser más activa en términos de marketing y fidelización, para frenar los intentos de SommerGroup por entrar a su mercado.

Implicancias: Alta relevancia para las decisiones que tome SommerGroup, puesto que son sus competidores más directos. Una alternativa es establecer una alianza con una de estas empresas de búsqueda que opere en Australia, para facilitar la entrada a ese mercado.

Nuevos entrantes

Compromiso: Alto compromiso si quieren ubicarse en el mismo mercado y si tienen un modelo de negocio similar al de SommerGroup.

Capacidad: Menos capacidad de respuesta al inicio, pero que se puede incrementar en la medida en que su marca se hace conocida y captan más clientes

Implicaciones: Alta relevancia para SommerGroup

Sustitutos

Alianzas entre empresas y Universidades

Compromiso: Bajo compromiso, puesto que están más enfocados en profesionales recién egresados y sin experiencia

Capacidad: Baja capacidad de respuesta, puesto que las Universidades no se sienten competencia de una empresa de búsqueda

Implicancias: Baja amenaza para SommerGroup en el corto plazo. Puede ser una amenaza mayor, si las empresas comienzan a privilegiar el reclutamiento de recién egresados.

Redes de contacto en Internet

Compromiso: Bajo compromiso, puesto que no están en el negocio de búsqueda de profesionales directamente.

Capacidad: Baja capacidad de respuesta. Incluso, les puede beneficiar que ingresen más empresas de búsqueda al mercado, porque estas pueden ser sus clientes (ej. LinkedIn)

Implicancias: A pesar de lo anterior, pueden representar una amenaza fuerte en el futuro, si las empresas y los candidatos comienzan a organizarse y a contactarse de manera directa.

No Consumo

Concursos Internos y Recolocación

Compromiso: Alto compromiso, porque la empresa puede ver a SommerGroup como una amenaza al tratar de “levantar” profesionales de sus filas

Capacidad: Mayor capacidad de respuesta, porque las empresas (especialmente las grandes mineras o grandes empresas de energía), pueden hacer ofertas más atractivas, ofrecer mayor estabilidad, haciendo desistir a los profesionales de cambiarse a otra organización y/o país.

Implicancias: Moderada amenaza para SommerGroup, puesto que no sólo se reclutará en empresas grandes que privilegian los concursos internos para llenar vacantes.

Barreras de Entrada

La AESC (2009) señala que hay pocas barreras de entrada al negocio de la búsqueda, puesto que no se necesitan estudios avanzados, conocimientos específicos o gran infraestructura. La red de contactos es deseable cuando se busca a altos ejecutivos para grandes empresas, sin embargo, para el segmento middle management en que se enfoca SommerGroup, se requiere definir empresas, industrias y cargos target para realizar la búsqueda y realizar un exhaustivo levantamiento de información.

Si SommerGroup entra al mercado australiano puede enfrentar barreras como la tendencia a preferir una empresa de búsqueda local o una empresa internacional con experiencia operando en Australia y que tenga una red global. Por eso es necesario evaluar esta posibilidad.

2.4. Análisis interno y externo

Para evaluar la posición actual de SommerGroup frente al escenario de internacionalización, se utilizará la información detallada y se utilizarán dos modelos:

Análisis FODA¹:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Trayectoria en el mercado nacional▪ Foco en segmento middle management▪ Certificación ISO 9001:2000▪ Expertise en el rubro energía y cartera de clientes de esta industria▪ Uso de metodologías propias y de efectividad probada▪ Experiencia realizando algunos procesos de búsqueda en Latinoamérica▪ Establecimiento de relación de largo plazo con clientes▪ Equipo profesional capacitado	<ul style="list-style-type: none">▪ Recursos insuficientes para instalarse por cuenta propia en el mercado australiano Marca desconocida internacionalmente▪ Carencia de alianzas con empresas internacionales▪ Falta de experiencia realizando procesos de búsqueda para grandes empresas mineras Menor capacidad operativa para realizar procesos de búsqueda en otros países de Latinoamérica, tales como Perú o Argentina
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">▪ Cambios demográficos y reducción de matriculas de jóvenes en carreras ligadas a minería y energía ha generado escasez de profesionales y ejecutivos especializados en estos rubros y un aumento de su demanda▪ Reconocimiento internacional de Chile como país minero▪ Las más importantes empresas mineras y de servicios australianas operan en Chile Conocen profesionales chilenos y mantienen relación con las universidades▪ El Gobierno de Chile e instituciones privadas están incentivando el ingreso de jóvenes a programas de estudios relacionados con minería y ha aumentado las becas para estudiar en el extranjero para promover una perspectiva global en los profesionales chilenos y el manejo de inglés.▪ Las Universidades chilenas son reconocidas por la calidad de su educación, especialmente en carreras ligadas a minería. Cuentan con numerosos programas de intercambio en el extranjero▪ Cambio generacional y mayor disposición de los jóvenes a trabajar en el extranjero	<ul style="list-style-type: none">▪ Fuerte competencia con empresas de búsqueda nacionales, australianas e internacionales, así como con portales de empleo y otros mecanismos de búsqueda utilizados por las grandes empresas, tales como concursos internos y alianzas con universidades para reclutar recién egresados▪ Escasez de profesionales podría afectar también a Chile▪ Profesionales tienen falencias a nivel de manejo de idioma inglés▪ Profesionales y Universidades de otros países de Latinoamérica, tales como Perú, están menos validados en el mercado nacional e internacional

Cinco Fuerzas de Porterⁱⁱ:

Amenaza de nuevos actores: la industria de búsqueda de ejecutivos y profesionales presenta bajas barreras de entrada, puesto que no se requiere mayor infraestructura o conocimientos específicos para iniciar una empresa en este rubro. Por esto es factible que se sumen nuevos competidores, tales como portales de empleo online o empresas de búsqueda. Estas bajas barreras de entrada que propician la entrada de nuevos actores, supone un riesgo mayor para SommerGroup. Una forma de enfrentar esto es ampliar sus operaciones e internacionalizar sus servicios, lo que le permitirá ir creciendo, ganar prestigio y ampliar su ámbito de acción.

Poder de negociación de los proveedores: debido a las características del negocio, la mayor parte de los proveedores de SommerGroup tienen un escaso poder y no interfieren en las acciones de la empresa, puesto que se trata de proveedores de insumos menores, que pueden ser cambiados sin problemas, puesto que estos no son críticas. El riesgo aumentaría si se considera proveedores al personal externo que realiza evaluaciones, puesto que se podrían transformar en competencia.

Poder de negociación de los compradores: SommerGroup puede enfrentar mayores dificultades a este nivel puesto que las empresas, especialmente las de mayor tamaño, pueden internalizar los procesos de reclutamiento y selección por considerarlos estratégicos o porque logran consolidar una base de datos de candidatos internos y externos muy potente. En este caso, las empresas pueden cambiar de proveedores de servicios de búsqueda, puesto que no perciben mayores diferencias entre los resultados de estas. El desafío es lograr diferenciarse a través del fortalecimiento de atributos críticos tales como la efectividad de los resultados, la rapidez y/o servicio. Un aspecto favorable es establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en el servicio y el conocimiento acabado de éstos. De este modo, las empresas cliente evitan cambiar de proveedor porque el que tienen conoce sus requerimientos, su cultura y ha dado buenos resultados.

Amenaza de sustitutos: Uno de los principales sustitutos son las alianzas que se establecen entre universidades y empresas, que permiten reclutar jóvenes sin experiencia los que ingresan a programas de entrenamiento dentro de las organizaciones que los contratan. Otro sustituto son las redes de contacto y comunidades online, donde personas que comparten intereses y experiencias se arupan e intercambian información. Las empresas han comenzado a usar estas redes para publicar ofertas de trabajo y para detectar posibles candidatos, evitando así los costos de una empresa que realice el proceso de búsqueda. Sin embargo, las empresas de búsqueda también recurren a estas redes para captar candidatos.

Rivalidad entre los competidores existentes: Puede ser competencia por costos, nuevos productos, campañas de marketing, mejora de servicios. Su impacto en la rentabilidad de la industria depende dos factores:

- Intensidad: Se observa una alta intensidad en esta rivalidad porque hay numerosos competidores en el mercado, de similar o mayor tamaño y poder; los rivales más fuertes están muy comprometidos con el negocio y aspiran al liderazgo, llevando la delantera en términos de estrategias de marketing e internacionalización. Además, por el nivel de competitividad de esta industria, es muy difícil contar con información acerca de las otras compañías.
- Las bases de competencia: que es la dimensión en dónde ésta tiene lugar. En el caso de la búsqueda de ejecutivos y profesionales, esta se basa en precios y en servicio. La competencia por precios es más probable que ocurra entre empresas que prestan servicios similares, y cuyos compradores enfrentan bajos costos por cambiarse. La competencia por servicio se da entre empresas que se enfocan en cargos más altos o nichos específicos.

2.5. Oportunidad de globalización

Existe **escasez de personal especializado** en el rubro de la minería y energía en países desarrollados, la que se puede atribuir a factores tales como: envejecimiento de la población y retiro de profesionales y disminución de jóvenes que ingresan a carreras ligadas a estos rubros. Esto se ha traducido en **mayor demanda de profesionales calificados a nivel internacional** para satisfacer la necesidad de contar con personas idóneas. Esta situación ha afectado fuertemente a Australia, uno de los principales países mineros del mundo, con un importante potencial de crecimiento en estos rubros y cuna de numerosas empresas que proveen bienes y servicios a estos rubros. Por su parte, Latinoamérica es una fuente de profesionales altamente calificados en estos rubros, dado que países como Chile, Perú, Argentina, Bolivia tienen experiencia en minería y energía, cuentan con un mayor número de jóvenes que ingresan a carreras ligadas a estos rubros, y que además aspiran a mejores rentas, calidad de vida e interés por adquirir experiencia internacional.

Este contexto abre una **oportunidad para crear un puente entre las empresas del rubro minería y energía que son u operan en Australia y profesionales latinoamericanos altamente calificados y con experiencia en estos rubros**. La empresa chilena de búsqueda de ejecutivos y profesionales, SommerGroup®, se ha propuesto seguir creciendo y para eso quiere iniciar su proceso de internacionalización. Una forma de hacer esto es transformándose precisamente en este puente entre las empresas y los profesionales, a través del servicio de búsqueda de profesionales latinoamericanos para empresas del rubro minería y energía en Australia.

Chile y Australia son los operadores tradicionales en la industria minera y ambos buscan diversificar su economía basada en resultados con mayor valor agregado. Por lo tanto, los servicios profesionales y su transferencia, se configuran como una oportunidad importante para estos países, debido además a que ambos han desarrollado una enorme cantidad de recursos y capacidades en estos rubros para competir en el escenario mundial.

3. Propuesta de globalización

3.1. Descripción del proyecto

SommerGroup® quiere seguir creciendo y para ello se ha propuesto iniciar el proceso de internacionalización de su servicio. Considerando la alta demanda de profesionales altamente capacitados por parte de empresas del rubro minería y energía en países desarrollados, SommerGroup® busca aprovechar esta oportunidad para realizar procesos de búsqueda con foco en este nicho, específicamente en el mercado australiano.

Las **alternativas para entrar al mercado australiano** son las siguientes:

- Instalar oficinas propias en Australia
- Contar con agentes clave en Australia que actúen como nexo y referidores
- Tener empresa de búsqueda australiana o internacional que opere en Australia como partner

De acuerdo al análisis realizado en los siguientes apartados se define que la **estrategia más eficiente es contar con un partner internacional**.

Respecto de los **servicios a ofrecer**:

- La Búsqueda Ejecutiva, en primer lugar, y la Búsqueda a través de Bases de Datos, en segundo lugar, serán los servicios ofrecidos al inicio.
- La búsqueda de profesionales se centrará inicialmente en Chile, dado el prestigio que tiene como país minero, por la cantidad de empresas australianas que operan en el país, por la calidad de la educación de los profesionales y por la expertise que tiene SommerGroup en el rubro energía .
- Progresivamente se ampliará la búsqueda a otros países de Latinoamérica (ej. Perú, Argentina), donde hay oferta de profesionales de ambos rubros
- Las evaluaciones individuales se realizarán a candidatos presentados por los clientes, sin importar su país de origen y progresivamente también se pueden incorporar nuevos servicios, tales como el Benchmarking y el On Boarding.

Asimismo, se contempla a futuro establecer alianzas con:

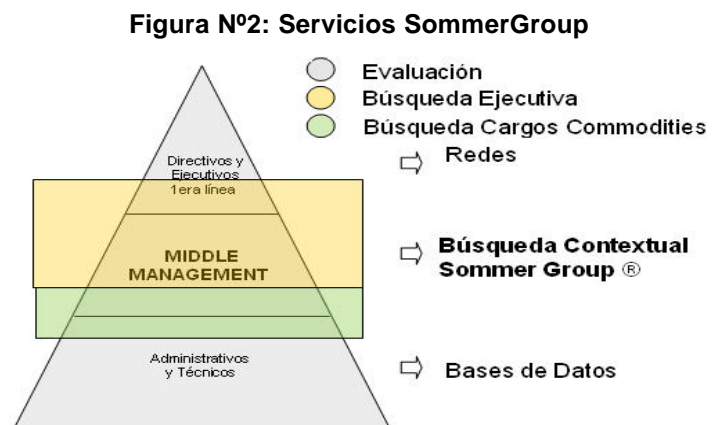
- Universidades latinoamericanas, para tener acceso a la red de ex alumnos y para generar actividades de promoción que incentiven el ingreso a carreras claves
- Universidades australianas, para promover la especialización de profesionales latinoamericanos y acceder a contactos con empresas mineras y de energía
- Empresas de minería y energía, para apoyar la promoción de su organización y captación de jóvenes (ej: programas trainee o pasantías en el extranjero)

3.2. Estrategia de comercialización

3.2.1. Productos y/o servicios

Los **servicios que SommerGroup ofrecerá a sus clientes en Australia** serán, principalmente:

- Búsqueda ejecutiva
- Búsqueda a través de base de datos
- Evaluaciones individuales



La figura muestra a que segmento de cargos apunta cada servicio y la metodología utilizada.

Estos servicios son los que ofrece actualmente SommerGroup para satisfacer los requerimientos de búsqueda de sus clientes. Incorporan el uso de metodologías propias (Búsqueda contextual y Evaluación multifocal, ambas registradas como propiedad intelectual) y de efectividad probada a través del seguimiento que se realiza a los candidatos contratados y el positivo feedback que se obtiene de sus supervisores acerca de su desempeño y adaptación a la empresa y al cargo. A esto se agrega la baja tasa de cobros de garantía por el servicio.

La búsqueda ejecutiva resulta más adecuada para cargos ejecutivos más altos y para perfiles profesionales más específicos, que difícilmente responderán a la publicación de un aviso. Por este motivo es necesario salir a buscarlos directamente al mercado. Por su parte, la búsqueda a través de bases de datos es más adecuada para cargos estándar y/o que requieran menor experiencia o especificidad.

Ambos tipos de búsqueda tienen los siguientes pasos:

- Levantamiento de perfil y descripción del cargo: recopilación de datos acerca del cargo que se quiere buscar, tales como requisitos, funciones, renta,, etc
- Reclutamiento: En el caso de la búsqueda ejecutiva, la búsqueda se realiza a través de un levantamiento de mercado. Si es necesario, además se puede recurrir a bases de datos. El levantamiento de mercado implica definir industrias y empresas target e ir allí buscar a los candidatos. El uso de base de datos implica la publicación de avisos de trabajo y el reclutamiento de candidatos desde la propia base de SommerGroup. En la búsqueda a través de base de datos, la búsqueda se realiza solamente a través de esta vía.
- Evaluación: Implica evaluar el grado de ajuste entre una persona y un cargo y organización determinada. La metodología de evaluación ha sido desarrollada por SommerGroup (Evaluación Multifocal).
- Seguimiento de Contratados: se realiza una vez que el candidato seleccionado por el cliente cumple 3 meses contratado, con el fin de chequear cómo ha sido su desempeño y adaptación.

Existen servicios adicionales que el cliente podría comprar y que son complementarios a la búsqueda. Estos son:

- Benchmarking o prospección de mercado: para identificar la forma en que un determinado cargo o industria se comporta y ayudar con esto a mejorar la búsqueda y los criterios del cliente.
- On Boarding: asesoría personalizada que se entrega al candidato seleccionado para ayudarlo a disminuir su tiempo de adaptación a su nuevo cargo y empresa.

Otro de los productos principales es la Evaluación Individual, que se realiza siguiendo la metodología de Evaluación multifocal (registrada por SommerGroup). En este caso, el cliente envía los curriculum de candidatos y SommerGroup se encarga de realizar una entrevista y aplicar una batería de pruebas para chequear que el candidato cumple o no con los requisitos planteados por el cliente. En este caso, no hay búsqueda porque es el cliente quien provee a los candidatos.

A continuación se sintetizan los servicios a ofrecer, de acuerdo al tipo de cliente y sus necesidades de reclutamiento.

Cuadro N°2: Servicios de acuerdo al tipo de cliente

Empresa	Oportunidad de reclutamiento y selección	Cargos Requeridos	Servicios a ofrecer
Grandes empresas	Usan concursos internos, alianzas con universidades para reclutar recién egresados y su propia base de datos. Por esto, sólo tienden a externalizar la búsqueda de cargos más altos, especializados o de profesionales provenientes de otros rubros	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos - Profesionales con más de 3 años de experiencia - Técnicos especializados con más de 3 años de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda Ejecutiva - Evaluación individual Otros: <ul style="list-style-type: none"> - Prospección de mercado - On Boarding
Medianas empresas que proveen bienes y servicios en el rubro minería y/o energía	Compiten con las grandes empresas para reclutar profesionales. Tienden a usar portales de empleo para publicar sus ofertas de trabajo y empresas de búsqueda, ya que no tienen un staff de reclutamiento y selección suficiente como para hacer estos procesos de manera interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos - Profesionales con más de 3 años de experiencia - Técnicos especializados con más de 3 años de experiencia - Cargos estándar - Recién egresados 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda Ejecutiva - Búsqueda a través de base de datos - Evaluación individual

3.2.2. Modelo de ventas y comercialización

Existen tres **alternativas para que SommerGroup pueda prestar sus servicios en Australia** a empresas del rubro minería y energía:

- Instalar oficinas propias en Australia
- Establecer alianza con empresa de búsqueda australiana o empresa de búsqueda internacional con operación en Australia
- Contar con agentes clave en Australia que actúen como nexos y referidores

Para evaluar cada alternativa se definieron los siguientes aspectos a evaluar:

- Monto de la inversión (MI): recursos destinados a la estrategia de entrada
- Marca (M): posicionamiento ante los clientes Australianos
- Scope (S): gama de negocios asociada a cada alternativa
- Nivel de la Competencia (C): tipo y cantidad de competidores a enfrentar
- Transferencia de Conocimiento (TC): traspaso de Know-How a competidores

Cuadro N°3: Ventajas y desventajas de las estrategias de entrada

	Oficinas en Australia	Alianza	Agentes claves en Australia
Monto de la Inversión	Alta inversión (arriendo de oficinas, contratación de personal, etc)	Baja inversión (ej.pasajes Australia-Chile para establecer contactos comerciales con partner)	Baja inversión (pasajes Australia-Chile para establecer contactos comerciales con agentes clave)
Marca	Marca desconocida en el mercado y preferencia por empresas locales y probadas. Necesidad de validarse (Austmine)	Depende de la marca y prestigio de la empresa partner. La marca SommerGroup no sería conocida directamente.	Depende de la difusión que hagan los agentes claves. Difícil controlar el mensaje transmitido
Gama de negocios	Permite la generación de diferentes negocios, desde búsqueda ejecutiva a selección de cargos más básicos	Depende del contrato que se firme con la empresa partner, pero permite determinar mejor la demanda	Permite la generación de diferentes negocios, desde búsqueda ejecutiva a selección de cargos más básicos
Nivel de la Competencia	Fuerte competencia con empresas locales y con trayectoria probada	Menor dependiendo del prestigio y cartera del socio comercial	Fuerte competencia con empresas locales y con trayectoria probada.
Transferencia Conocimiento	Baja	Alta	Baja

De acuerdo al análisis realizado, se estima que ***la alternativa más eficiente para entrar al mercado australiano es a través del establecimiento de una alianza con una empresa de búsqueda australiana o una empresa de búsqueda internacional con presencia en Australia, que no cuente con oficinas en Chile y/o Latinoamérica.*** En este caso, la estrategia escogida permitirá ir maximizando las oportunidades de crecimiento a la vez que se minimiza el riesgo. Esta estrategia ha sido ocupada por diferentes compañías pues permite entender la demanda de manera gradual y apalancarse con las utilidades de cada etapa para levantar la siguiente.

En este caso, SommerGroup no realizaría una venta directa de sus servicios a las empresas de la minería y energía. La empresa con la que se establezca la alianza tendría una cartera de clientes formada y sería responsable de levantar sus requerimientos y hacerlos llegar a SommerGroup, quién prestaría los servicios requeridos. De este modo, los ingresos que SommerGroup obtendría por sus servicios podrían ser menores que si los vendiese directamente, sin embargo, se ahorraría la inversión inicial y el esfuerzo de posicionarse en Australia y construir una cartera de clientes.

Con el fin de concretar esta alianza, se identificaron las siguientes empresas que podrían ser partner de SommerGroup:

- Carmichael Fisher
- Michael Page
- Swann Global
- Gerard Daniels
- Dale Executive
- Scotford & Fennessy

En el siguiente cuadro se analizan las características, ventajas y desventajas de estas empresas:

Cuadro N°4: Alternativas de empresas para establecer alianza

Carmichael Fisher

<http://www.carmichaelfisher.com/>

vic.office@carmichaelfisher.com
syd@carmichaelfisher.com

- Empresa australiana, con oficinas en Europa, Medio Oriente, Asia (HK, Tokio, Singapore), Australia (Melbourne y Sydney).
- Experiencia en varios rubros, entre ellos, minería y energía.

Michael Page

<http://www.michaelpage.com.au/>

enquiries@michaelpage.com.au

- Empresa inglesa, con 142 oficinas en 28 países.
- Experiencia en varios rubros, entre ellos, minería y energía.
- Oficinas en Latinoamérica (Brasil, Argentina y México)
- Foco en selección de directores y ejecutivos seniors en toda América Latina

Swann Global

<http://www.swannglobal.com/>

John Murray, Group Managing Director
john.murray@swannglobal.com

Tim Longes, General Manager
timothy.longes@swannglobal.com

- Empresa australiana, con oficinas en Asia (China, Singapur, HK), Europa (Londres, Moscú), Australia (Brisbane, Melbourne, Sydney, Perth), Africa (Johannesburgo), América (Canadá), Emiratos Arabes
- No tiene oficinas en Latinoamérica
- Experiencia en varios rubros, pero su principal expertise es en minería y energía

Gerard Daniels

<http://gerard-daniels.com/>

gd@gerard-daniels.com

- Empresa australiana, con oficinas en Europa, Medio Oriente, África, Asia Pacifico, Australia (Perth), EE.UU
- No tiene oficinas en Latinoamérica
- Experiencia en varios rubros, entre ellos, minería y energía.

Dale Executive

<http://www.daleexecutive.com.au/>

Luke Dale, Managing Director
luke@daleexecutive.com.au

- Empresa australiana, con presencia en UK
- Experiencia en varios rubros, pero su principal expertise es en minería y energía

Scotford & Fennessy

<http://www.scotfordfennessy.com.au/>

perth@scotfordfennessy.com.au

- Empresa australiana, sin presencia internacional
- Experiencia en varios rubros, pero su principal expertise es en minería y energía
- Oficinas en Perth
- Su base de datos es operada por Seek.com.au

Procedimiento de venta

Una vez definida la empresa con la que se realizará la alianza y establecidos los términos bajo los cuáles se trabajará, se seguirá el siguiente procedimiento:

Contacto con clientes y Levantamiento de Requerimiento

El requerimiento puede provenir de clientes antiguos o nuevos que se contactan con la empresa con la que se ha establecido la alianza (vía telefónica o por mail) o porque esta empresa ha genera un contacto o instancia de reunión comercial. La responsabilidad de levantar el requerimiento⁴ es de la empresa partner, quien tomará contacto directo con los clientes en Australia. La responsabilidad de evaluar la viabilidad⁵ del requerimiento y definir las condiciones⁶ de la propuesta de trabajo, es del Gerente de Operaciones en conjunto con el Gerente Comercial de SommerGroup, quienes deben informar y negociar esto con su contraparte en la empresa partner.

Elaboración y Seguimiento de Propuesta

La propuesta⁷ de trabajo debe ser diseñada considerando criterios técnicos y económicos tales como: tipo de requerimiento, metodología y recursos a usar, costos asociados, plazos, condiciones. En la elaboración y envío de la propuesta participan el Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, según corresponda⁸. El Gerente Comercial debe realizar un seguimiento de las propuestas enviadas.

Otras etapas tales como la comunicación con el cliente o la evaluación de la Satisfacción de éste con el servicio entregado, serán de responsabilidad de la empresa con la que se establezca la alianza.

⁴ Para levantar el requerimiento se deben solicitar antecedentes acerca del tipo de cargo y sus características, número de personas a evaluar, urgencia, entre otras.

⁵ Para evaluar la viabilidad del requerimiento se debe considerar el grado de complejidad del perfil del cargo, la factibilidad de responder a una urgencia o a una evaluación masiva o en región, la relación costo/beneficio de realizar la evaluación, entre otras.

⁶ Condiciones tales como precios, plazos, metodologías, garantías.

⁷ Cada propuesta debe dar respuesta a lo que el cliente requirió, aportar información que el cliente desconoce y que le puede resultar útil saber (ejemplo: metodología utilizada), ofrecer lo reglamentario asociado al servicio e incluir nuestros propios requerimientos para cumplir con el servicio (ejemplo: traslados, alojamiento).

⁸ Existen propuestas estandarizadas y otras que se hacen a la medida, según lo requerido por el cliente.

3.2.3. Modelo de ingresos

Los precios para cada servicio ofrecido por SommerGroup a través de su empresa partner, aún no están definidos debido a que aún no se ha establecido una alianza. Sin embargo, como referencia se puede señalar:

- a) los cobros asociados al modelo de representación: i) Fee Anual → US\$ 2.000 hasta US\$ 10.000; ii) Participación Venta Anual Bruta → 0,5% al 2%.
- b) el precio que SommerGroup cobra actualmente por sus principales servicios en Chile:

Cuadro Nº 5: Precios de los servicios ofrecidos por SommerGroup⁹

Servicio	Precio	Modalidad de Pago
Búsqueda Ejecutiva	2 rentas brutas del candidato contratado	50% anticipo
Búsqueda a través de base de datos	1,2 rentas brutas del candidato contratado	50% anticipo
Evaluación Individual	6 UF para cargos ejecutivos 3,8 UF para cargos de supervisión y profesionales especializados 2,8 UF para cargos técnicos	No se cobra anticipo

Al tomar estos precios como referencia y asociarlos a la renta promedio que reciben los trabajadores australianos, se puede determinar el **ingreso a obtener por SommerGroup** al 2º año de alianza y en un escenario esperado¹⁰, tal como se detalla a continuación:

Tomando en cuenta los datos del estudio realizado por HAYS, Sector Commentary. Resources & Mining 2008 (HAYS, 2008), se calculó el **promedio de renta anual¹¹ que reciben los australianos** de acuerdo a su nivel de cargo. Los resultados son los siguientes:

⁹ El precio de servicios como On Boarding, Prospección de mercado o Assessment Center, se definirán de acuerdo a las características del requerimiento.

¹⁰ La justificación de los diferentes escenarios que SommerGroup podría enfrentar se detalla en la Tesis de Yuny Arias

¹¹ Dentro de la renta no se incluyen los beneficios que puede tener un empleado, más allá de su sueldo

Tabla N°3: Promedio de renta anual trabajadores australianos de acuerdo a su nivel de cargo

Nivel de cargo	Promedio renta anual en dólar australiano	Promedio renta anual en pesos (1 AU\$= 455 pesos)
Nivel 1	AU\$ 139.580	\$ 63.508.900
Nivel 2	AU\$ 102.124	\$ 46.466.420
Nivel 3	AU\$ 76.750	\$ 34.921.250

Nivel 1: Managers **Nivel 2:** Profesionales **Nivel 3:** Técnicos y Comerciantes

Dado que se espera que durante el 2º año SommerGroup realice un total de 12 procesos de búsqueda de cargos profesionales (8 de Búsqueda Ejecutiva y 4 a través de base de datos)¹² (Anexo N°7), se obtiene que SommerGroup podría tener **ingresos** aproximados de \$80.718.810 al año, por la venta de servicios a empresas del rubro energía en Australia. El detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Estimación de ingresos por servicios de búsqueda

Servicios	Nº servicios ofrecidos a empresas de energía x nivel de cargo			Promedio renta anual Australia (en pesos) (1 AU\$= 456 pesos)	Promedio renta mensual Australia (en pesos) (1 AU\$= 456 pesos)	Precio por servicio	Ingresos anuales SommerGroup (en pesos)
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3				
Búsqueda Ejecutiva		8		46.568.544	3.880.712	2 rentas mensuales por contratado	62.091.392
Búsqueda base de datos		4		46.568.544	3.880.712	1,2 rentas mensuales por contratado	18.627.418
TOTAL							80.718.810

Nivel 1: Managers

Nivel 2: Profesionales

Nivel 3: Técnicos y Comerciantes

¹² La justificación de los diferentes escenarios que SommerGroup podría enfrentar se detalla en la Tesis de Yuny Arias

3.2.4. Promoción

El posicionamiento de SommerGroup está basado en entrega de una asesoría en la gestión de búsqueda y evaluación de ejecutivos y profesionales, con un especial énfasis en el segmento de middle management. Sus atributos son la asesoría en la búsqueda y evaluación, la calidad en los resultados, la disponibilidad en el servicio, su enfoque innovador en la oferta de soluciones y metodologías y el establecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes.

Al establecer una alianza con una empresa de búsqueda que opere en Australia, SommerGroup disminuiría su inversión inicial, así como los costos y esfuerzos de promoción en ese país. Esto se debe a que la empresa partner debería asumir esta tarea, al ser ellos quienes tendrían que dar a conocer la apertura de una nueva oficina en Chile frente a sus clientes actuales y potenciales. De este modo, esta empresa estaría encargada de publicar en su web o de enviar a través de mails a sus clientes, información acerca de su alianza con SommerGroup. En este sentido, SommerGroup no establecería contacto directo con Australia, sino que enfocaría su estrategia de marketing en captar a una empresa con la cuál pueda establecer una alianza. Esto implica realizar viajes a Australia para entrevistarse y presentar una propuesta de trabajo a las posibles empresas partner.

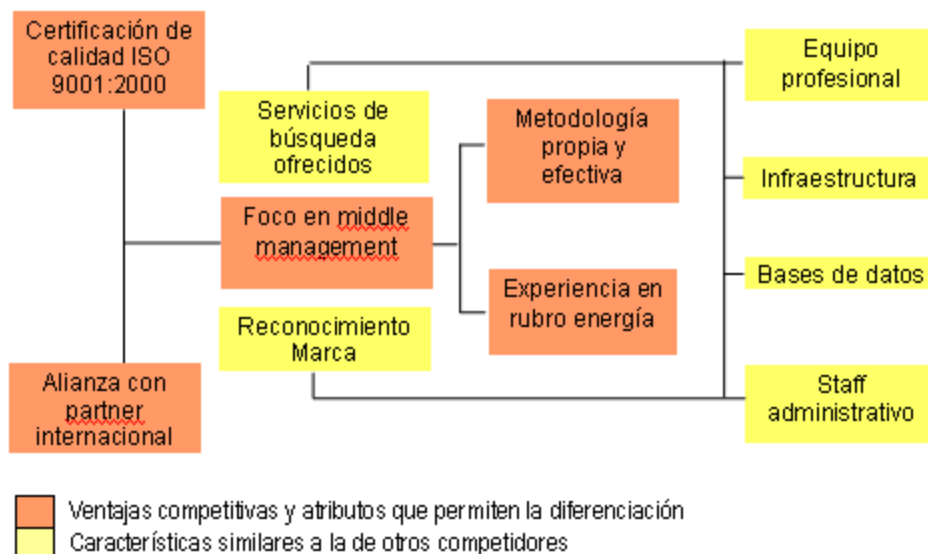
Una vez establecida la alianza, SommerGroup debería promocionar este acuerdo en Chile y para ello realizar las siguientes acciones:

- modificar su página web (poner logo de la empresa partner, incluir información acerca de la alianza y nuevos servicios, etc) y cambiar papelería
- aparecer en medios de prensa (e.g: revista minería chilena, diarios, etc) y participar en ferias ligadas a minería y energía, para darse a conocer como proveedor de servicios en estos rubros y para acceder a bases de datos de los participantes quienes son potenciales candidatos
- enviar newsletter o e-mailing para informar a sus clientes acerca de la alianza
- establecer progresivamente nuevas alianzas con universidades chilenas y latinoamericanas para acceder a bases de datos de alumnos y exalumnos, y para apoyar los procesos de reclutamiento de nuevos estudiantes

3.2.5. Estrategia competitiva

El desafío de SommerGroup es continuar creciendo y para eso se ha propuesto potenciar sus ventajas competitivas y crear nuevas, pero dentro de un negocio que ya existe y donde hay pocas barreras de entrada. Para esto, ampliará la oferta de sus servicios actuales a nuevos mercados, partiendo por Australia, donde se detecta la necesidad de contar con profesionales y ejecutivos en el rubro de minería y energía. En este caso, sus ventajas competitivas frente a sus competidores para ofrecer sus servicios en Australia, son:

Figura N°3: Ventajas competitivas y atributos de SommerGroup



Su estrategia entonces será diferenciarse de sus competidores nacionales, a través de la internacionalización de su servicio a través de la alianza con una empresa internacional y ofreciendo un servicio más enfocado en el rubro minería y energía.

4. Conclusiones

Australia es un mercado atractivo para las empresas chilenas que prestan servicios al rubro minería y energía, ya que se trata de un país líder mundial en estos sectores y con un alto potencial de crecimiento. Además, es un país que actualmente presenta una importante escasez de profesionales especializados y competentes para desempeñarse en estos rubros, lo que representa una oportunidad para aquellas empresas que estén orientadas a satisfacer las necesidades de capital humano.

SommerGroup, empresa chilena de búsqueda de ejecutivos y profesionales, quiere tomar esta oportunidad para seguir creciendo e internacionalizar su servicio. Para eso, se estimó que la alternativa más viable, menos riesgosa y más factible de implementar, es el establecimiento de una alianza entre SommerGroup y una empresa de búsqueda australiana o internacional que opere en Australia. SommerGroup aportaría a esta relación su experiencia en búsqueda de profesionales especializados, su foco en el segmento middle Management, su modelo de búsqueda y base datos propia, la efectividad de su metodología de selección, clientes y experiencia en el rubro de energía, la certificación ISO 9001:2000 y su localización en Chile, país reconocido como líder mundial en minería y como una plataforma estable para operar en Latinoamérica.

Su desafío actual es generar el contacto con la empresa con la que establecerá la alianza, ya que esta podría aportar su cartera de clientes, su prestigio y trayectoria en el rubro minero y de energía, su reconocimiento y su plataforma internacional, lo que le permitiría a SommerGroup seguir ampliando sus servicios en el futuro a otros países y otros rubros.

Se recomienda estimar de manera más óptima y precisa los precios a cobrar por SommerGroup, ya que esta fue una de las limitaciones de este estudio debido a la complejidad que supuso conseguir la respuesta de empresas australianas en corto tiempo y sin mediar un previo conocimiento. Se sugiere facilitar este contacto a través de la intermediación de organizaciones chilenas en Australia, así como del contacto directo con empresas que participan en ferias mineras internacionales.

Referencias

Association of Executive Search Consultants (AESC), Executive Search at 50. A history of retained Executive Search Consulting presented by the Association of Executive Search Consultants in Celebration of its 50th anniversary [en línea]. (2009). <https://members.aesc.org> [Consulta: 02 Dic. 2009].

Australian Trade Commission (AUSTRADE), Cutting-edge technology at work in global operations [en línea]. (2009a). <http://www.austrade.gov.au> [Consulta: 02 Dic. 2009].

Australian Trade Commission (AUSTRADE), Environment and energy [en línea]. (2009b). <http://www.austrade.gov.au> [Consulta: 02 Dic. 2009].

Australian Bureau of Agriculture and Resource Economics (ABARE), Australian mineral statistics, [en línea]. June Quarter 2008. <http://www.abare.gov.au> [Consulta: 02 Dic. 2009].

Australian Bureau of Statistics (ABS), Mining statistics: news [en línea]. (2009). Labour force Australia. <http://www.abs.gov.au/> [Consulta: 02 Dic. 2009].

Australian Bureau of Statistics (ABS), Mining statistics: news [en línea]. (2008). Job vacancies Australia. <http://www.abs.gov.au/> [Consulta: 02 Dic. 2009].

GCIM (Comisión Mundial sobre las Migraciones Internacionales), (2005). Las migraciones en un mundo interdependiente: nuevas orientaciones para actuar. Informe de la Comisión Mundial sobre las Migraciones Internacionales <http://www.gcim.org>

Hays. Sector Commentary. Resources & Mining 2008 [en línea]. <http://www.hays.com.au> [Consulta: 02 Dic. 2009].

PELLEGRINO, A. & MARTÍNEZ, J., (2001), "Una aproximación al diseño de políticas sobre la migración internacional calificada en América Latina", serie Población y desarrollo, N° 23, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

PIZARRO, J. (Ed), (2008). América Latina y el Caribe: migración internacional, derechos humanos y desarrollo. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Revista Minería Chilena, (2008). Un recurso escaso: los profesionales mineros. Revista N° 324, Junio

SOLIMANO, A. & WATTS, N., (2005), "International migration, capital flows and the global economy: a long run view", serie Macroeconomía del desarrollo, N° 35, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Anexos

Anexo N°1: Estudio de Mercado (Encuesta online)



Survey

1.- General Information

Please take a moment to complete this survey, the information you provide will be confidential and will not be used for any purpose other than research.

This survey takes approximately 10 minutes.

***1. Position**

***2. Company**

***3. Sector**

- Mining
- Energy
- Other

2.- INFORMATION

***4. How many employees does your company have?**

5. What is the composition in levels? Please indicate percentage per each level.

	Percentage
Directors	<input type="text" value="Elija una"/>
Managers	<input type="text" value="Elija una"/>
Professionals no supervisors	<input type="text" value="Elija una"/>
Supervisors	<input type="text" value="Elija una"/>
Technical expertise	<input type="text" value="Elija una"/>
Operators	<input type="text" value="Elija una"/>

***6. In terms of professionals, supervisors and technicians, What backgrounds are most commonly required? You can choose more than one option.**

- Administration & Technical Support
- CAD & Drafting
- Civil & Structural
- Drilling
- Electrical & Electronics Engineering
- Energy & Nuclear Engineering
- Environmental/Geological Testing & Analysis
- Environmental/Safety Engineering
- Exploration
- Field Engineering
- Field Management & Supervisory
- Industrial & Manufacturing Engineering
- Maintenance
- Management & Supervisory
- Marine
- Mechanical Engineering
- Metallurgy
- Mineral Processing
- Mining Engineering
- Oil & Gas
- Piping Engineering
- Product Development & Design
- Production
- Project Engineering
- Systems & Process Engineering
- Water & Waste
- Other

3.- INFORMATION

***7. What kind of positions are the most difficult to find in your local work market? You can choose more than one option.**

- Administration & Technical Support
- CAD & Drafting
- Civil & Structural
- Drilling
- Electrical & Electronics Engineering
- Energy & Nuclear Engineering
- Environmental/Geological Testing & Analysis
- Environmental/Safety Engineering
- Exploration
- Field Engineering
- Field Management & Supervisory
- Industrial & Manufacturing Engineering
- Maintenance
- Management & Supervisory
- Marine
- Mechanical Engineering
- Metallurgy
- Mineral Processing
- Mining Engineering
- Oil & Gas
- Piping Engineering
- Product Development & Design
- Production
- Project Engineering
- Systems & Process Engineering
- Water & Waste

4.- INFORMATION

*8. Which of the methodologies listed below are used by your company to recruit professionals, supervisors and / or technicians? Please rank them in terms of their frequency (1-7) Being 1 the most frequently used.

	Ranking
Internal	<input type="text" value="Elija una"/>
Newspapers and printed media	<input type="text" value="Elija una"/>
Online recruitment portals	<input type="text" value="Elija una"/>
Referrals	<input type="text" value="Elija una"/>
Universities	<input type="text" value="Elija una"/>
Executive search agency	<input type="text" value="Elija una"/>
Recruitment agency	<input type="text" value="Elija una"/>
Employment agencies	<input type="text" value="Elija una"/>

*9. Have you detected any shortage of local professionals that you must look for them abroad?

- Yes
 No

*10. Which kind of positions have you recruited abroad? You can choose more than one option.

- Administration & Technical Support
- CAD & Drafting
- Civil & Structural
- Drilling
- Electrical & Electronics Engineering
- Energy & Nuclear Engineering
- Environmental/Geological Testing & Analysis
- Environmental/Safety Engineering
- Exploration
- Field Engineering
- Field Management & Supervisory
- Industrial & Manufacturing Engineering
- Maintenance
- Management & Supervisory
- Marine
- Mechanical Engineering
- Metallurgy
- Mineral Processing
- Mining Engineering
- Oil & Gas
- Piping Engineering
- Product Development & Design
- Production
- Project Engineering
- Systems & Process Engineering
- Water & Waste
- Other

5.- PROFESSIONALS FROM LATIN AMERICA

***11. Have you hired professionals from Latin America?**

- Yes
 No

***12. Which are the countries of origin of those professionals recruited abroad? You can choose more than one option.**

- Argentina
 Bolivia
 Brasil
 Chile
 Colombia
 Costa Rica
 Cuba
 Dominica
 Dominican Republic
 Ecuador
 El Salvador
 Guatemala
 Haití
 Honduras
 Mexico
 Nicaragua
 Panamá
 Paraguay
 Perú
 Puerto Rico
 Uruguay
 Venezuela

***13. How would you rate the adaptation of these professionals to your local culture and organization?**

- Very good Good Acceptable Regular Poor

***14. How would rate the relocation process of these professionals?**

- Very simple Simple Normal Complex Highly complex

***15. How would you evaluate their performance?**

- Very good Good Acceptable Regular Poor

***16. Which of the methodologies listed below were used by your company to recruit Latin-American professionals? Please rank them in terms of their frequency (1-7) Being 1 the most frequently used.**

	Ranking
Internal	<input type="text" value="Elija una"/>
Newspapers and printed media	<input type="text" value="Elija una"/>
Online recruitment portals	<input type="text" value="Elija una"/>
Referrals	<input type="text" value="Elija una"/>
Universities	<input type="text" value="Elija una"/>
Executive search agency	<input type="text" value="Elija una"/>
Recruitment agency	<input type="text" value="Elija una"/>
Employment agencies	<input type="text" value="Elija una"/>

17. Can you name any Executive Search or Recruitment Agencies used by your Company for hiring Latin American professionals?

1.

2.

3.

***18. In the future, are you willing to recruit professionals in Latin America?**

- Highly willing
- Willing
- Moderately willing
- Unwilling

***19. If you are to recruit professionals in Latin America, would you be willing to use a Chilean company to search for them?**

- Yes
- No

***20. What would your criteria be for evaluating a Chilean Executive Search or Recruitment Agency? Please rank them (1-8) Being 1 the most important.**

	Ranking
Price	<input type="text" value="Elija una"/>
Trajectory	<input type="text" value="Elija una"/>
Prestige	<input type="text" value="Elija una"/>
Knowledge of the industry sector	<input type="text" value="Elija una"/>
Speed	<input type="text" value="Elija una"/>
Effectiveness	<input type="text" value="Elija una"/>
Having a branch in Australia	<input type="text" value="Elija una"/>
Assessment methods	<input type="text" value="Elija una"/>

***21. How much would you be willing to pay for the services of a Chilean Executive Search or Recruitment Agency? (Per each hired professional)**

***22. Would you be willing to work with Latin American professionals in the modality of "telecommuting"?**

- Yes
- No

The survey has concluded.

Thank you very much for your cooperation.

Anexo N°2: Pauta de Entrevista

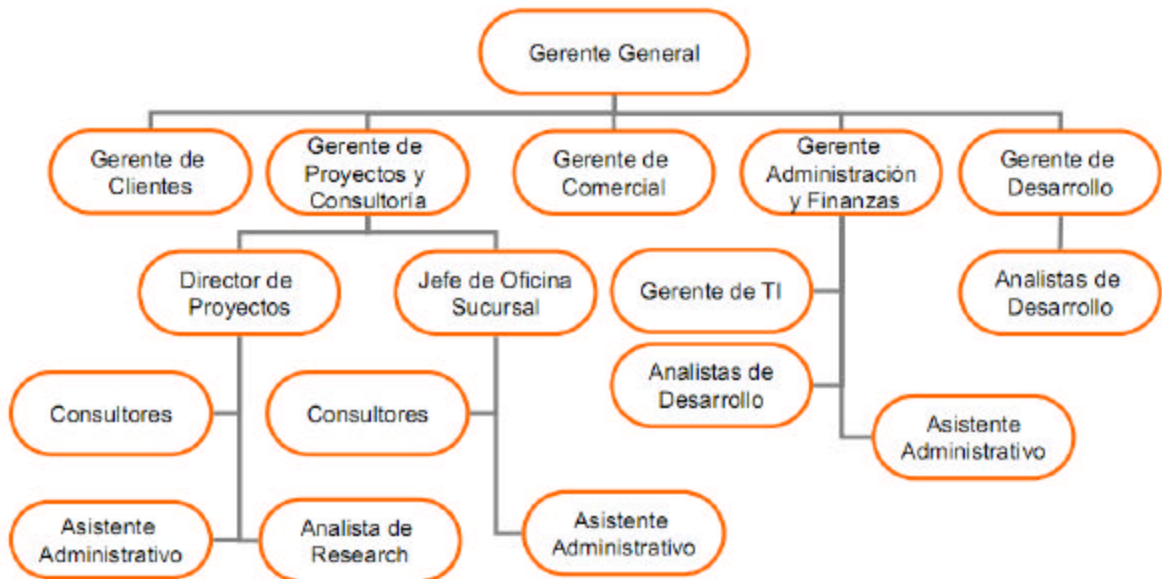
1. Escasez de profesionales en rubro minería y energía
 - 1.1. Causas y soluciones
 - 1.2. Chile y Latinoamérica como proveedores de profesionales
 - 1.2.1. Ventajas
 - 1.2.2. Desventajas

2. Reclutamiento y selección en empresas australianas de minería/energía
 - 2.1. Fuentes de reclutamiento (concursos internos, portales, universidades, etc)
 - 2.2. Contacto entre empresas y universidades
 - 2.3. Atributos valorados en las fuentes de reclutamiento
 - 2.4. Tipos de cargo más requeridos y/o más complejos de encontrar

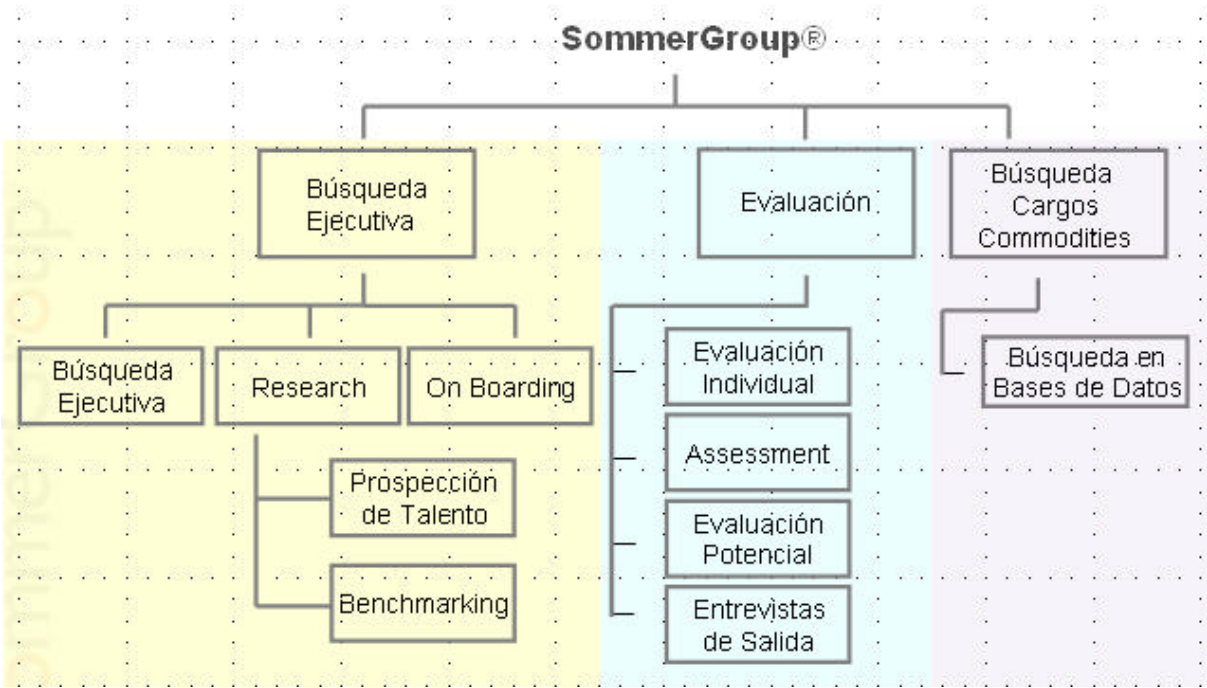
3. Contratación de Latinoamericanos
 - 3.1. Disposición a contratar (cargos, empresas, ubicación)
 - 3.2. Experiencia de chilenos en Australia, en empresas de minería/energía
 - 3.3. Evaluación del desempeño de profesionales latinoamericanos
 - 3.4. Disposición a contratar estudiantes v/s profesionales titulados
 - 3.5. Proceso de recolocación

4. Empresas de búsqueda latinoamericanas
 - 4.1. Conocimiento de compañías australianas acerca de empresas de búsqueda que ofrecen servicio
 - 4.2. Disposición a contratar empresa chilena de búsqueda (precios, recolocación)
 - 4.3. Estrategia de entrada al mercado australiano

Anexo N°3: Organigrama SommerGroup



Anexo N°4: Servicios Ofrecidos por SommerGroup



Anexo N°5: Empresas australianas del rubro minería, miembros de Austmine

	Page	MEMBERSHIP CATEGORY				MEMBER CAPABILITIES																	
		Consultancy Services	Engineering Design, Project Management & Contracting	Equipment Supplies & Manufacturing	Technology Applications	Consumable Supplies & Fittings	Fine Coal Beneficiation & Process Control	Strata Reinforcement Technology	Hazardous Mining Environment Technology	Mining Software Systems	Mineral Exploration	Communication Systems	Environmental Management & Rehabilitation	Mining & Processing Technology / Analytical Services	Alluvial Mining & Mineral Sands Operations	Education & Training	Mineral Handling Systems	Contract Mining	Quarrying & Aggregate Processing	Research and Development	Mining Maintenance Technology	Logistics Management	Financial Services
Abon Engineering Pty Ltd	16		■			◆							◆			◆		◆					
A.C.Whalan & Co Pty Ltd	16	●	■	●	▲							◆									▲		
Acumine Pty Ltd	18	●		■			◆						◆							◆			
Aker Solutions Australia Pty Ltd	18	■	■	■									◆			◆			▲	◆	◆		
Allight Pty Ltd	20			■	●	◆																	
Alloy Steel (Int) Australia Pty Ltd	20		●	■		◆															▲		
Alminco Pty Ltd	22		■	●			◆														▲		
AMDEL Limited	23	●		■									◆										
AMIRA International Limited	24	■		■								◆						◆					
AMMTEC Limited	25	●		■									◆										
Ausenco Limited	27	■	■									▲	▲	◆		◆						▲	
Automated Positioning Systems Pty Ltd	27			■						◆		▲							▲		◆		
B & H Consulting & Engineering Pty Ltd	29	■				◆										◆			◆				
Banlaw Pty Ltd	29		■	●	▲																◆	▲	
BLP Training & Services Pty Ltd	29	■														◆							
Broens Industries Pty Ltd	30		■			◆																	
Bucyrus Australia Underground Pty Ltd	30		●	■		◆										▲					▲		
ByrneCut Mining Pty Ltd	32		■				◆			◆								◆					
Callidan Instruments Pty Ltd	32			■	●								◆			▲							
Carmichael Fisher Pty Ltd	34	■																					
Caterpillar Underground Mining Pty Ltd	34			■			◆					◆											
CHAMP Ventures Pty Limited	36	■																					◆
Chemical Plant & Engineering Pty Ltd	36		●	■	●	◆										▲					▲		
Clough Limited	38	■	■				◆		◆		◆	◆		◆	◆	◆							
Coffey Mining Pty Ltd	38	■					◆		◆		◆												
Control Systems Technology Pty Ltd	40			■	●	◆	◆									◆							
Conymet Duratray Pty Ltd	40			■		◆																	

KEY

MEMBERSHIP CATEGORY

- Principal Category
 - Other Related Categories
- MEMBER CAPABILITIES**
- ◆ Principal Capabilities
 - ▲ Other Related Capabilities

	Page	MEMBERSHIP CATEGORY				MEMBER CAPABILITIES																		
		Consultancy Services	Engineering Design, Project Management & Contracting	Equipment Supplies & Manufacturing	Technology Applications	Consumable Supplies & Filings	Iron Coal Beneficiation & Process Control	Strata Reinforcement Technology	Hazardous Mining Environment Technology	Mining Software Systems	Mineral Exploration	Communications Systems	Environmental Management & Rehabilitation	Mining & Processing Technology / Analytical Services	Alluvial Mining & Mineral Sands Operations	Education & Training	Mineral Handling Systems	Contract Mining	Quarrying & Aggregate Processing	Research and Development	Mining Maintenance Technology	Logistics Management	Financial Services	
Crusader Hose Pty Ltd	42		■	●	◆																			
Crushing & Mining Equipment Pty Ltd	42		■	■	◆	◆							◆			◆				▲	▲			
CSE - Uniserve Pty Ltd	44			■	◆											▲								
CSIRO Minerals	44	■			◆				◆			◆	◆		◆	◆				◆				
Export Finance and Insurance Corporation	46	■																						◆
Fero Group	48		●	■	◆		◆													▲				
Gekko Systems Pty Ltd	48	●	■	■	●	▲				▲		▲	◆	◆	◆	◆		▲	◆					
Gemcom Asia Pacific Pty Ltd	52	●			■																			
Genalysis Laboratory Services Pty Ltd	52	■									▲	▲	◆											
Goodyear Engineered Products	53			■	●	◆						▲				▲				▲	◆			
Haulmax Australia Limited	53			■	◆																			
Hills Industries Limited	55			■	◆																			
INBYE Mining Services Pty Ltd	55		●	■	◆																▲			
Industrea Limited	57		●	■	●							◆												
Innovative Conveying Systems International Pty Ltd	57			■	●	◆										▲								
Intellection Pty Ltd	59	■	■	●					◆			◆			◆					◆				
iVolve Pty Ltd	59	■		■						◆											▲			
JK Tech Pty Ltd	60	■	●	■	◆								◆	◆	◆				◆	◆				
Johnson Screens (Australia) Pty Ltd	60			■	●	▲	◆							◆	◆				◆					
Jord International Pty Ltd	63																							
Kellogg Brown and Root Pty Ltd	63	■	■			◆				◆		◆	◆	◆		◆								
Korvest Limited	65			■	◆																	◆		
L&M Radiator Pty Ltd	65			■	◆																			
Laing O'Rourke Australia Constructions Pty Ltd	67		■			◆							◆			◆								
Linatex Australia Pty Ltd	67	●	■	●	◆								▲		◆						▲			
Louminco Pty Ltd	68	●	■		▲							▲	▲								▲			
Ludowici Australia Pty Ltd	68			■	◆	◆							◆	◆		◆								

KEY

MEMBERSHIP CATEGORY

- Principal Category
- Other Related Categories

MEMBER CAPABILITIES

- ◆ Principal Capabilities
- ▲ Other Related Capabilities

	Page	MEMBERSHIP CATEGORY				MEMBER CAPABILITIES																		
		Consultancy Services	Engineering Design, Project Management & Contracting	Equipment Supplies & Manufacturing	Technology Applications	Consumable Supplies & Fittings	Fine Coal Beneficiation & Process Control	Strata Reinforcement Technology	Hazardous Mining Environment Technology	Mining Software Systems	Mineral Exploration	Communication Systems	Environmental Management & Rehabilitation	Mining & Processing Technology / Analytical Services	Alluvial Mining & Mineral Sands Operations	Education & Training	Mineral Handling Systems	Contract Mining	Quarrying & Aggregate Processing	Research and Development	Mining Maintenance Technology	Logistics Management	Financial Services	
Maptek Pty Ltd	69	■			■					◆						▲								
Maunsell Australia Pty Ltd	70	●	■						◆			◆	◆			◆	◆						▲	
Micromine Pty Ltd	71	■			■					◆	◆		◆			▲				◆	◆			
Mincom Limited	71				■					◆						◆								
Mine Site Technologies Pty Ltd	71			■	■	◆			◆		◆					◆				▲				
Minova Australia Pty Ltd	72			■		◆		◆	◆															
P&H Minepro Australasia Pty Ltd	73			■						◆			◆			◆		◆						
Project Industries Pty Ltd	73		■	■		◆			▲							◆								
RCR Tomlinson Limited	74	●	■	●	●	◆						▲	▲											
Remote Control Technologies Pty Ltd	74			■	■	◆			◆							◆				▲				
Rock Engineering (Aust) Pty Ltd	75		■	■		◆		◆																
Runge Limited	75	■								◆						◆							◆	
Russell Mineral Equipment Pty Ltd	76		■	■									◆										◆	
Scanalyse Pty Ltd	76				■					◆													◆	
Scantech International Pty Ltd	77				■								◆			◆								
Sinclair Knight Merz Limited	77	●	■	●	●	◆	▲	▲				◆	◆			◆		▲	▲		▲			
Snowden Mining Industry Consultants	78	●	■	●								▲	▲			◆						◆		
Spoutvac Industries Pty Ltd	78			■	●	◆		▲									▲		▲	▲				
SRA Information Technology Pty Ltd	78	●			■				◆		▲	▲			▲								▲	
Sykes Group	80	●	●	■	●	◆		◆				▲	◆	◆					◆			◆		
Thiess Pty Ltd	80	●	■									▲				◆						▲	▲	
Ultrasort Pty Ltd	81				■								◆											
United Group Resources Pty Ltd	81	●	●	■	●								▲						◆			◆		
Weir Minerals Australia Limited	82			■		◆	◆						◆	◆		◆						◆		
White Mining Limited	82		■		●	◆									◆	◆	◆							
Worley Parsons	83	●	■				▲	▲								◆		▲	▲	▲	▲			
Xstrata Technology Pty Ltd	83			■	■								◆							◆				

Anexo N°6: Empresas australianas del rubro energía

WorleyParsons - capability covers the entire asset lifecycle: from identifying the opportunity to the operating phase

Advanced Well Technologies - Leading independent provider of innovative field development and refurbishment solutions to the global upstream oil and gas industry

AED OIL Limited - acquiring, developing and commercialising specified oil fields and undertaking oil exploration

Anzon Australia Limited - upstream oil and gas company formed to acquire, develop and commercialise defined oil and gas fields

APP International Inc. - Australian-owned consulting business specialising in project management

Arc Energy - petroleum production and exploration company

Ausclad Group - structural engineering and fabrication, pipeline insulation

Australian Worldwide Exploration Ltd - Australian oil and gas exploration and production company

Bass Strait Oil Company - exploration and production activities

Beach Petroleum - oil and gas Exploration and Production Company

BHP Billiton - an international oil and gas exploration and production company in australia

Brunel Energy Pty Ltd - a global service provider that specialises in HR Consultancy, Secondment and Recruitment solutions

Caltex - is the largest refiner and marketer of petroleum products in Australia

Cladtek International Pty Ltd - Manufactures bi-metal lined pipe, used primarily in the oil and gas industry

Emerson Stewart Ltd - Experience ranges from a small offshore unmanned monopod to a world-scale LNG plant

eProcess Technologies - cyclone based technologies in the oil & gas industry, including oil and water treatment, solids handling and gas liquid separation

GeoSeis - wide aperture seismic acquisition and interpretation, OBS, production seismic

ICOil Engineering Pty Ltd - experience with operating companies in areas from exploration through to abandonment.

IRC Australia - Vibrant and innovative international consultancy specialising in providing safety, environmental and reliability solutions

Leighton Holdings Limited - a diversified service provider to a range of private and public sector clients

MEO Australia - company focused on developing large gas projects

Metzke Engineering - engineering and drilling manufacturer

Netlink Inspection - a software development and inspection services company providing turnkey solutions to oil & gas operators

New Zealand Oil & Gas Ltd - independent, Wellington-based exploration and production company

Nexus Energy - is a Melbourne based, Australian Stock Exchange listed oil and gas company

Offshore Marine Services - leading provider of offshore drilling and marine personnel to the oil and gas industry

Oilex Ltd - independent oil and gas exploration and production company

Origin Energy - holds significant producing assets; operates onshore processing facilities; and holds a portfolio of onshore and offshore exploration permits

Otto Energy - dynamic, rapidly growing oil and gas company

Petsec Energy - ncreasing oil and gas reserves through successful oil and gas exploration and acquisitions.

Predrill Stresses International - seismic software and interpretation

Rheochem - specialising in the provision of drilling additives, production chemicals and engineering services

Roc Oil Company Limited - is one of Australia's leading independent oil and gas companies

Santos Ltd - is a major Australian oil and gas exploration and production company

Sealed Enclosures - specialise in providing underwater housings

Seastream JV - joint venture between the marine services provider Sea Trucks Group and flexible pipe manufacturer Wellstream International Limited.

Submec - Inspection, Maintenance & Repair (IMR) support service for ROV operations

Technofast International - Specially designed tensioners to speed up the tensioning of clamp bolts

Toll Energy - services Australia's oil and gas industry with fully integrated land and marine logistics solutions

Petsec Energy - ncreasing oil and gas reserves through successful oil and gas exploration and acquisitions.

Predrill Stresses International - seismic software and interpretation

Rheochem - specialising in the provision of drilling additives, production chemicals and engineering services

Roc Oil Company Limited - is one of Australia's leading independent oil and gas companies

Santos Ltd - is a major Australian oil and gas exploration and production company

Sealed Enclosures - specialise in providing underwater housings

Seastream JV - joint venture between the marine services provider Sea Trucks Group and flexible pipe manufacturer Wellstream International Limited.

Submec - Inspection, Maintenance & Repair (IMR) support service for ROV operations

Technofast International - Specially designed tensioners to speed up the tensioning of clamp bolts

Toll Energy - services Australia's oil and gas industry with fully integrated land and marine logistics solutions

Underwater Video Systems - supplier of quality subsea equipment and services to the Oceanographic, Hydrographic, Defence, Oil & Gas and Onshore Water industries

VIKING Energy - services include Cementing, Fracturing, Oilfield Rentals, Logistics and Engineering

WellEval.com Petrophysical Consulting - provide cost effective petrophysical consulting services to the oil industry, government bodies and oil industry investors

Woodside Petroleum - is involved in the exploration, development and production of hydrocarbons

Heptune Marine Services - A provider of integrated engineering services from seafloor to surface, catering to the offshore oil and gas, shipping and marine infrastructure industries.

AED Oil

AGL Energy

Ampol

Anzon Australia Limited

Australian Worldwide

Exploration

BP Connect

Beach Petroleum Limited

Blue Ensign Technologies

Caltex

Caltex Woolworths

Commonwealth Oil Refineries

Country Energy

Esso Australia

ExxonMobil

Geelong Gas Company

Gladstone LNG

Golden Fleece Company

Gull Petroleum

Jord International

Linc Energy

Mobil

Origin Energy

Queensland Energy Resources

Santos Ltd.

Shell Australia

WAPET

Woodside Petroleum

Xtract Energy

Anexo N°7: Estimación de escenarios e ingresos de SommerGroup en el mercado australiano¹³

El mercado chileno en el rubro minería y energía presenta los siguientes datos:

Estructura	%	N° Trab. Energía (1)	N° Trab. Minería (2)	Total Trabajadores
Managers	2%	632	2.212	2.844
Profesionales	17%	5.369	18.802	24.171
Técnicos y comerciantes	81%	25.581	89.584	115.166
Total Fuerza Laboral	100%	31.582	110.598	142.180

Fuente: (1) I.N.E ; (2) Consejo Minero, Informe Financiero 2008.

Durante el año 2008, SommerGroup realizó un total de 179 procesos de búsqueda (que incluyen búsqueda ejecutiva y a través de base de datos) y 2.965 evaluaciones. Un 19% de los procesos de búsqueda y un 24,5% de las evaluaciones se realizaron para empresas de energía. Estos datos se analizan detalladamente en el siguiente cuadro:

Servicios entregados por SommerGroup, año 2008

Servicio	Total servicios entregados 2008	N° servicios entregados a empresas energía 2008	% servicios entregados a empresas de energía durante el 2008
Búsqueda Ejecutiva	81	6	3,40%
Búsqueda a través de base de datos	98	28	15,60%
Evaluaciones	2.965	728	24,50%

Considerando que el número de profesionales ligados al rubro energía en Chile es de 5.369, SommerGroup colocó 6 de ellas a través de su servicio de Búsqueda Ejecutiva, lo que corresponde a un 0,1% del total de trabajadores ligados al rubro energía¹⁴.

¹³ Ver más detalles en tesis de Yuny Arias. "Búsqueda y colocación de profesionales latinoamericanos en empresas australianas del rubro minería y energía: Propuesta de internacionalización y análisis económico para SommerGroup"

¹⁴ No se encontraron datos disponibles acerca del número de cargos vacantes en el rubro minería y energía en Chile, por eso, se tomó como referencia el desempeño obtenido por SommerGroup y el total de trabajadores ligados a estos rubros.

Para estimar el desempeño de SommerGroup en Australia, es necesario tomar en cuenta el grado de especialización de los cargos, el período de conocimiento del rubro minero y su red de contactos, además del período de ajuste y validación de las confianzas con la compañía internacional. Por esto, se estima que SommerGroup contará inicialmente con un número reducido de procesos, creciendo progresivamente en los servicios de búsqueda ejecutiva.

Considerando los datos obtenidos por la compañía en Chile y detallados en los párrafos anteriores, se ha estimado que en un escenario esperado los servicios prestados por la empresa alcanzarán los siguientes números de personas colocadas en Australia.

Proyección N° de Servicios prestados SommerGroup

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios					
Búsqueda Ejecutiva	4	8	12	15	18
Búsqueda a través de base de datos	0	4	4	4	4
Evaluaciones	0	2	2	2	2

Proyección de Servicios prestados SommerGroup



Considerando estos datos se calculó el nivel de ingresos esperado para este año y bajo estas condiciones.

NOTAS

ⁱ Análisis FODA: Matriz que permite analizar

a) Fortalezas: elementos internos y positivos que diferencian a la empresa y su propuesta de internacionalización, respecto de su competencia;

b) Oportunidades: situaciones externas y positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas por la empresa;

c) Debilidades: problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse;

e) Amenazas: situaciones negativas y externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que se requiere sortearla.

ⁱⁱ Cinco Fuerzas de Porter: permite analizar las fuentes de competencia en una industria y que inciden en la rentabilidad de ésta. Son necesarias de conocer para poder establecer una adecuada estrategia de posicionamiento.