



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

**ANÁLISIS ECONÓMICO DE PROPUESTA DE
INTERNACIONALIZACIÓN PARA SOMMERGROUP: BÚSQUEDA DE
PROFESIONALES ALTAMENTE CAPACITADOS A NIVEL
INTERNACIONAL**

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

YUNY ONDANIA ANGELINA ARIAS CÓRDOVA

**PROFESOR GUIA:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA**

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

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 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. Esta tesis analiza las oportunidades que tiene SommerGroup® para internacionalizar sus servicios y desarrolla el análisis económico y financiero, a partir de las estrategias de comercialización convenidas, con el objeto que la empresa decida el lanzamiento y operatividad de una nueva unidad de negocios internacional.

Para establecer la propuesta de globalización se realizó una investigación de mercado, basada en encuestas y entrevistas 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.

SommerGroup® presenta oportunidades de expansión internacional en los rubros de minería y energía, debido a la escasez de profesionales altamente capacitados en países desarrollados, generada por el envejecimiento de su población, retiro de profesionales, disminución de jóvenes interesados en carreras ligadas a estos rubros, y el alto costo de contratación de profesionales locales. Por otra parte, Latinoamérica es un potencial proveedor de profesionales con este perfil, considerando que Chile, Perú, Argentina y Bolivia tienen experiencia en tales industrias y cuentan con mayor oferta de jóvenes que ingresan a carreras afines, quienes aspiran a mejores rentas y calidad de vida y, muestran un interés creciente por adquirir experiencia internacional.

La estrategia que presenta mayores ventajas para ingresar al mercado australiano, consiste en el establecimiento de una alianza con una empresa de búsqueda de ejecutivos y profesionales de origen australiano o una empresa internacional con operaciones en Australia, cuyo mercado objetivo esté compuesto por grandes empresas del rubro minero o energético, o bien, empresas que proveen bienes y servicios en estos sectores.

Los resultados financieros demuestran que efectivamente la ampliación de las actividades de SommerGroup® hacia un mercado especializado y a la vez con un perfil internacional, presenta oportunidades económicas reales. El proyecto fue evaluado en horizonte de 5 años presentando indicadores económicos positivos, generando VNA de AU\$ 66.000 con una tasa de descuento del 15%. El capital de trabajo requerido asciende a AU\$ 40.000 dólares, siendo requeridos al momento de iniciar operaciones y dentro del primer año de operación, recursos que serán totalmente financiados por la empresa. Por otra parte, los costos asociados a una alianza internacional son absorbidos por los nuevos procesos que se estima pueden ser atraídos a partir de esta alianza y de la penetración a este nuevo rubro (minería) a partir del segundo año de operación. El período de recuperación de la inversión será en el año 3. En conclusión, el proyecto resulta viable operacional y económicamente, demostrando así que SommerGroup® puede agregar valor a su negocio (expertise) e incrementar sus utilidades en el mediano plazo.

Índice

	Página
Resumen	2
1. Introducción	5
1.1. Antecedentes y justificación de la oportunidad	5
1.2. Objetivos	12
1.3. Metodología	12
2. Análisis del mercado y la industria	14
2.1. Descripción de la empresa	14
2.2. Descripción de la industria	15
2.3. Mercado objetivo	20
2.4. Análisis interno / externo (Foda y Porter)	32
2.5. Oportunidad de globalización	36
3. Propuesta de globalización	37
3.1. Descripción del proyecto	37
3.2. Estrategia de comercialización	38
3.2.1. Productos y/o servicios	38
3.2.2. Modelo de ventas y comercialización	39
3.2.3. Promoción	40
3.2.4. Estrategia competitiva	41
3.3. Operaciones	43
3.3.1. Propuesta de Valor	43
3.3.2. Segmento de Mercado	43
3.3.3. Estructura de la cadena de valor	43
3.3.4. Infraestructura y Personal Requerido	45
3.3.5. Condiciones de la Alianza con una Empresa Internacional	46

4. Análisis Económico	48
4.1. Proyecciones de venta	48
4.2. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre	55
4.3. Evaluación y análisis económico del proyecto	59
4.4. Inversión requerida y estrategias de financiamiento	63
5. Conclusiones	64
Referencias	66
Bibliografía	67
Anexos	68

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 el factor determinante 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 esto 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

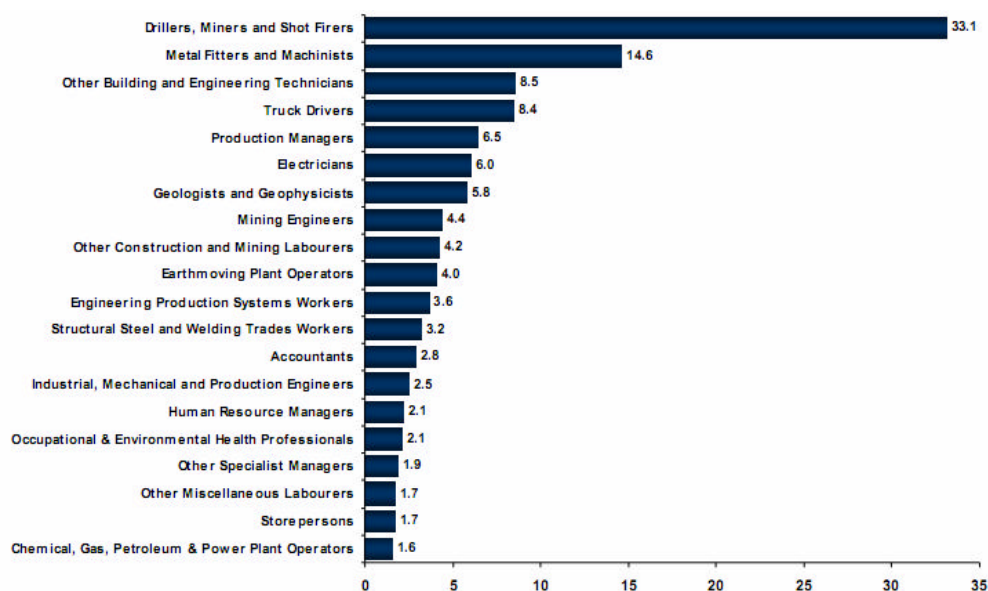
provocaría un descenso de los salarios y el consiguiente aumento de la propensión migratoria (Pizarro, 2008).

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

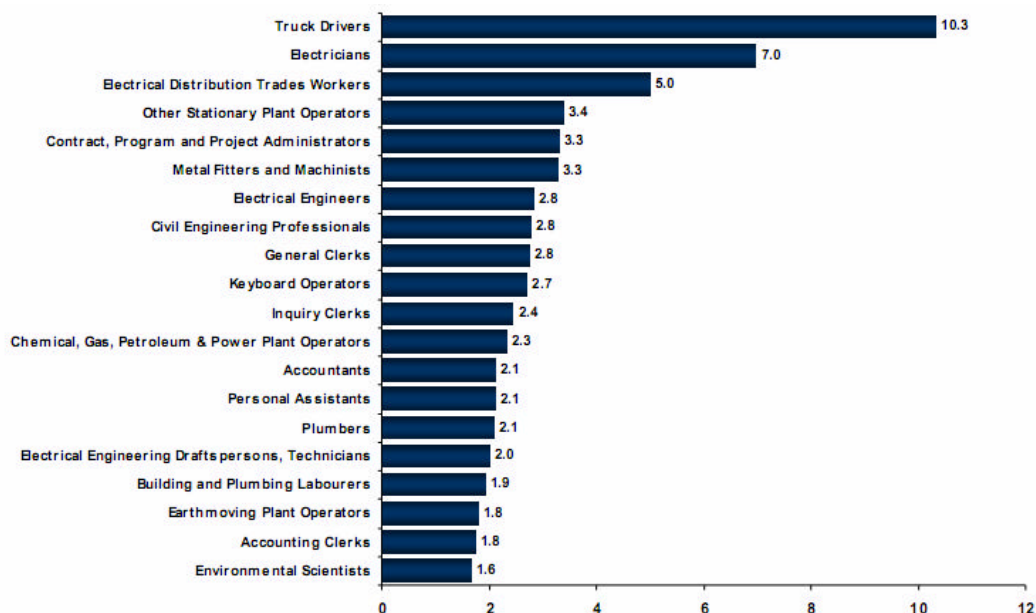
Uno de los desafíos que enfrenta la industria minera es la creciente escasez de recurso humano calificado, especialmente en el actual contexto de fuerte dinamismo que vive el sector. Las perspectivas de los especialistas son que este déficit se agudizará en el mediano y largo plazo, en vista de la falta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

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



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°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 que 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 (con una tasa de crecimiento del 80% el último año), destacándose la posición que Chile ha adquirido para Australia como la base de operaciones ideal para las empresas que buscan expandirse en América del Sur. Por otra parte, Australia resulta una importante plataforma de conexión con el mercado Asiático. En ese contexto, Chile es el cuarto socio comercial de Australia en América Latina, siendo Australia el quinto mayor inversionista extranjero.

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. Ambas economías tienen una visión

similar e intereses compartidos, que buscan oportunidades que benefician a ambos países y en la cual hay un tremendo potencial de negocios.

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

Desarrollar y validar económicamente una propuesta de internacionalización para la empresa SommerGroup, interesada en la ampliación de sus negocios nacionales hacia la búsqueda de profesionales latinoamericanos para trabajar en empresas australianas del rubro de minería y energía.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir las características de la empresa, de la industria y del mercado objetivo
- Analizar el contexto interno y externo de la empresa
- Describir la oportunidad de globalización de la empresa
- Valorizar el plan de internacionalización y plan de comercialización definido, generando los flujos económicos esperados del proyecto y su impacto financiero, determinando: VPN, TIR y PRI, análisis de break-even, inversión requerida y estrategias de financiamiento.

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, reportes, estadísticas, proyecciones), con el fin de:

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.

- 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.
 - 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 de globalización que implicó establecer las estrategias de comercialización.

- **Análisis económico:** A través de la valorización de la propuesta de internacionalización y las alternativas comerciales propuestas (servicios, modelo de ingresos, ventas, comercialización y operaciones). Análisis económico de la oportunidad de negocio, consistente en la confección de proyecciones de venta, flujos de caja 5 años, cálculos de VPN, TIR, PRI, break-even e inversión requerida y sus estrategias de financiamiento.

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

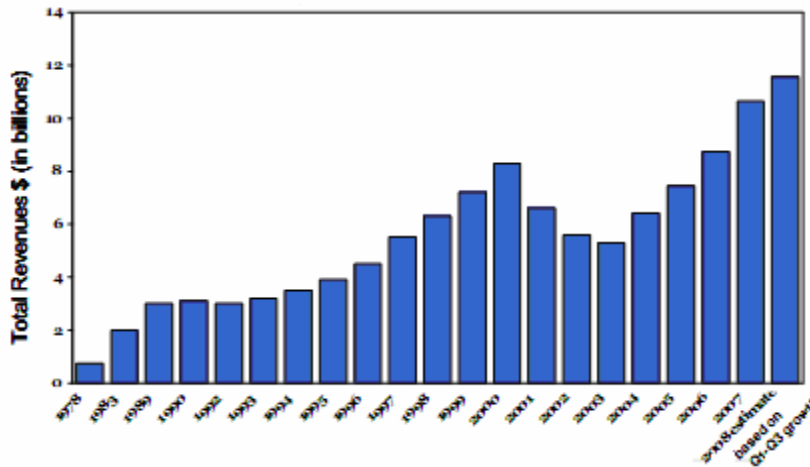
De acuerdo a la Association of Executive Search Consultants (AESC), durante los años 50 y 60 hubo un fuerte desarrollo de empresas multinacionales. Esto aumentó la necesidad de estas compañías de reclutar administradores para que se hicieran cargo de sus operaciones en el extranjero.



Figura 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 3: Ingresos globales en la industria de Búsqueda de Ejecutivos 1978-2009



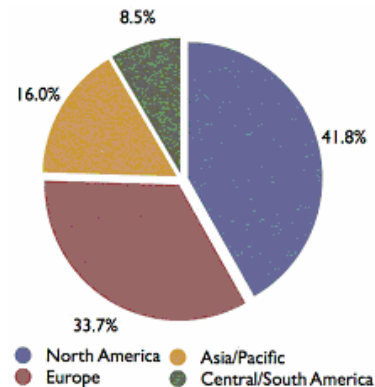
Durante los últimos diez años, la globalización ha sido un factor que ha transformado mucho la economía mundial, así como las prácticas de gestión, disponibilidad y distribución del talento ejecutivo.

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.

Grafico 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-boarding³ a ejecutivos recién contratados. Otras posibles mejoras incluyen la planificación de la sucesión, due dilligence 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).

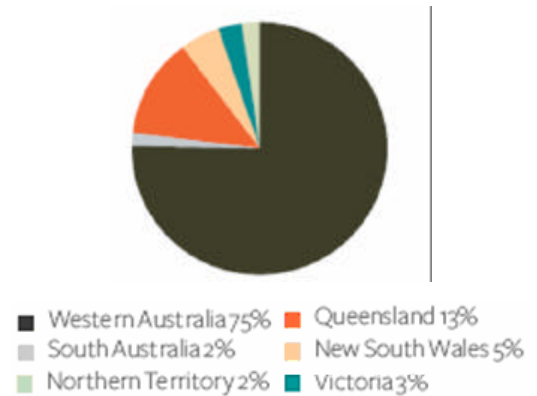
La minería y las actividades ligadas a ésta, actualmente comprende cerca del 8% de la economía australiana y el 40 por ciento de sus exportaciones, añadiendo más de US\$ 91 billones a la cuenta corriente de Australia y generando más de 337.500 empleos en más de 700 faenas a lo largo del país (ABARE,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

³ Proceso desarrollado para que el nuevo miembro de la organización se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo.

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).

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 conocimiento 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).

Cuadro 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).

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

Cuadro N°2: Cargos vacantes por Industria (miles de personas 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 2.480 vacantes a través de Búsqueda Ejecutiva, se obtiene un monto de más 19 mil millones de pesos. Sin embargo, de acuerdo a las estimaciones realizadas (Sección Análisis Económico: Proyecciones de Venta), 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 0,05% anual.

Competencia

SommerGroup enfrenta la siguiente competencia que lo afecta actualmente y en su intento por internacionalizar sus servicios:

- **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)

La ventaja de estos portales 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 estos portales de búsqueda más conocidos tanto en Chile como en el extranjero, son:

<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 uno 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 bs 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°3: 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. Sin embargo la relación bilateral existente entre Australia y Chile se ha intensificado los últimos años, creando confianza mutua que se ha materializado a través de alianzas entre empresas y mayores emprendimientos sobre todo en el área minera y de servicios.

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 matrículas 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 	<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.

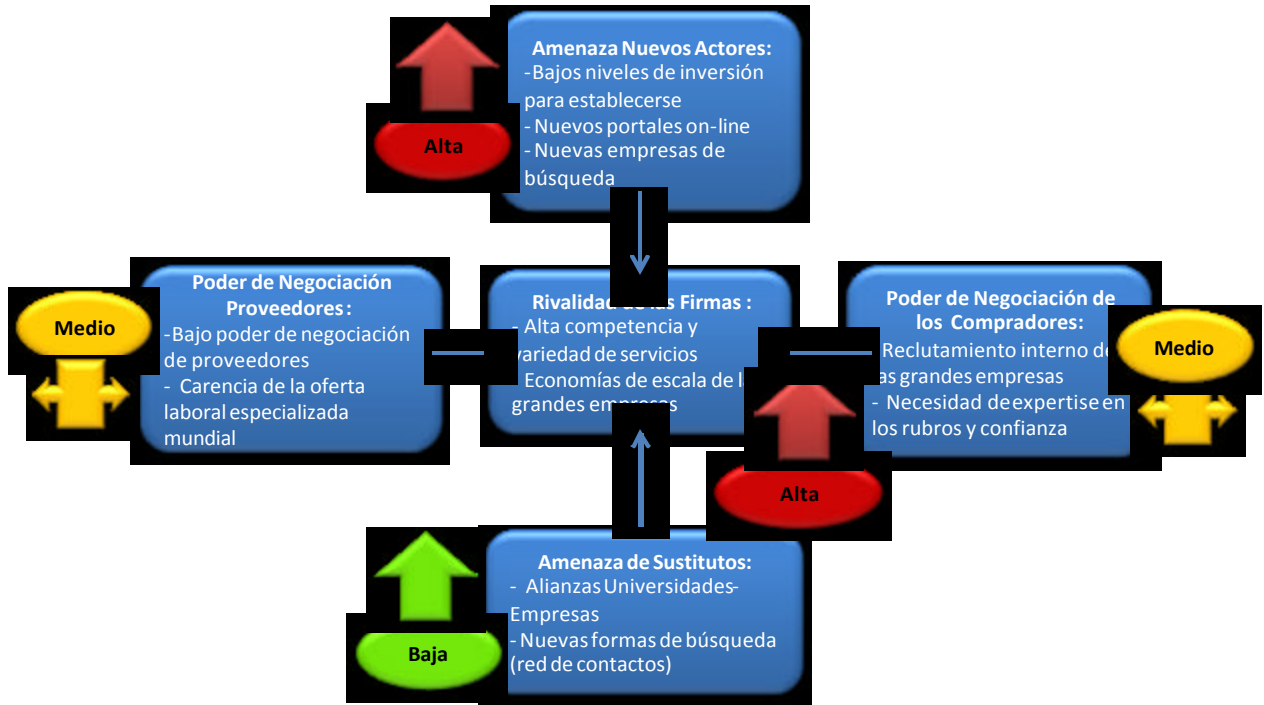
Amenaza de sustitutos: Uno de los principales sustitutos son las alianzas que se establecen entre universidades y empresas, que permiten reclutar jóvenes sin experiencia los que ingresan a programas de entrenamiento dentro de las organizaciones que los contratan. Otro sustituto son las redes de contacto y comunidades online, donde personas que comparten intereses y experiencias se reúnen 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 de 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 donde 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.

Figura Nº2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



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:

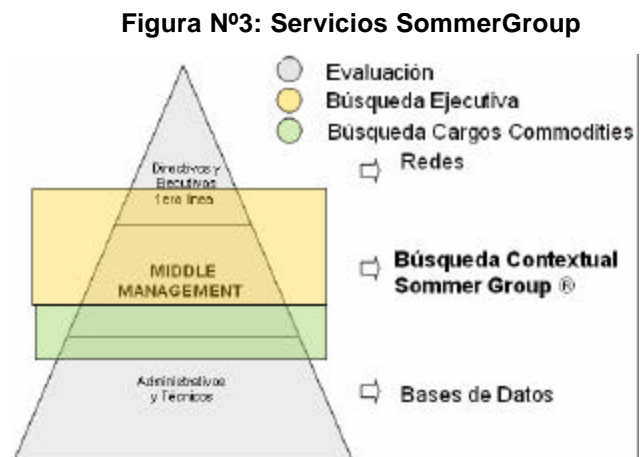
- Universidades latinoamericanas, para tener acceso a la red de ex alumnos y para generar actividades de promoción que incentiven el ingreso a carreras claves
- Universidades australianas, para promover la especialización de profesionales latinoamericanos y acceder a contactos con empresas mineras y 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 comercialización⁴

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 utilizada⁵.

De acuerdo al análisis de mercado y sus requerimientos la siguiente tabla sintetiza los servicios a ofrecer por Sommergroup, de acuerdo al tipo de cliente y sus necesidades de reclutamiento.

⁴ Ver más detalles en tesis de Loreto Salvatierra. "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"

⁵ Detalle de los servicios que se prestan en función de los cargos se encuentran en la Tesis de Loreto Salvatierra.

Cuadro N°4: 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
<i>Medianas empresas que proveen bienes y servicios en el rubro minería y/o energía</i>	<i>Compite 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 sufriendo como para hacer estos procesos de manera interna.</i>	<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

Se estima que la alternativa más eficiente es a través del **establecimiento de una alianza con una empresa de búsqueda australiana** o una **empresa de búsqueda internacional con presencia en Australia** (Ver Cuadro N°5). 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.

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 ahorrarían la inversión inicial y el esfuerzo de posicionarse en Australia y construir una cartera de clientes.

Cuadro N°5: Ventajas y desventajas de las estrategias de entrada⁶

	Oficinas en Australia	Alianza	Agentes claves en Australia (Estrategia Escogida)
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)	<i>Baja inversión (pasajes Australia-Chile para establecer contactos comerciales con agentes clave)</i>
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.	<i>Depende de la difusión que hagan los agentes claves. Difícil controlar el mensaje transmitido</i>
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	<i>Permite la generación de diferentes negocios, desde búsqueda ejecutiva a selección de cargos más básicos</i>
Nivel de la Competencia	Fuerte competencia con empresas locales y con trayectoria probada	Menor dependiendo del prestigio y cartera del socio comercial	<i>Fuerte competencia con empresas locales y con trayectoria probada.</i>
Transferencia Conocimiento	Baja	Alta	<i>Baja</i>

Con el fin de concretar esta alianza, se identificaron las siguientes empresas que podría n ser partner de SommerGroup: Carmichael Fisher, Michael Page, Swann Global, Gerard Daniels, Dale Executive, o Scotford & Fennesy⁷.

3.2.3. Promoción

Al establecer una alianza con una empresa de búsqueda que opere en el Australia, SommerGroup disminuye su inversión inicial y además, reduce 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 tienen 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

⁶ Detalle de los aspectos considerados en la evaluación se presentan en la Tesis de Loreto Salvatierra.

⁷ Análisis de las características que presentan estas empresas para establecer alianza con Sommergroup se encuentran en la Tesis de Loreto Salvatierra.

web o de enviar a través de mails a sus clientes, información acerca de su alianza con SommerGroup. En este sentido, SommerGroup no establece contacto directo con Australia.

SommerGroup debería enfocar 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 debe promocionar este acuerdo en Chile y para ello debería realizar las siguientes acciones:

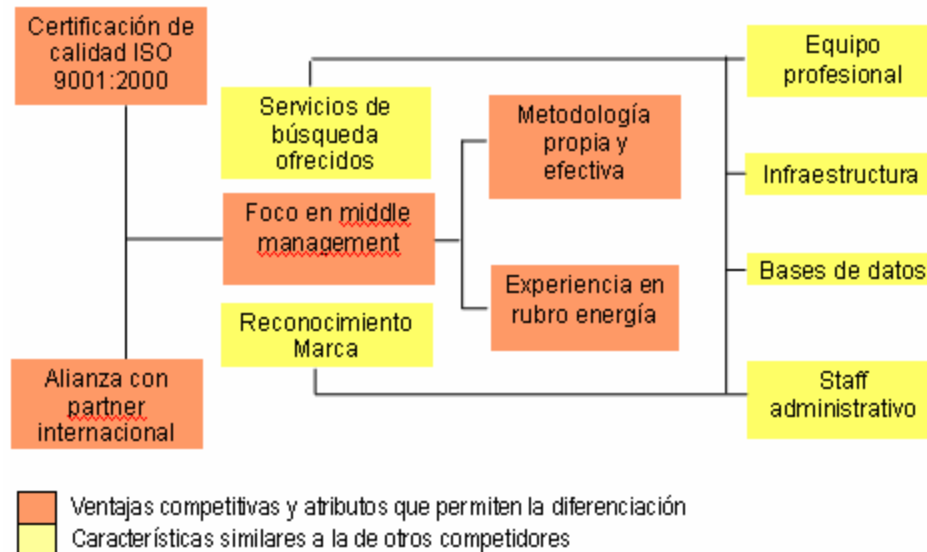
- modificar su página web (poner logo de la empresa partner, incluir información acerca de la alianza y nuevos servicios, etc)
- cambiar la papelería
- aparecer en medios de prensa (e.g: revista minería chilena, diarios, etc)
- participar en ferias ligadas a minería y energía, para darse a conocer como 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 actuales 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

3.2.4. Estrategia competitiva

El desafío actual 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 en el que existen relativamente 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, las

ventajas competitivas de SommerGroup frente a sus competidores para ofrecer sus servicios en Australia, son:

Figura N°4: 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.

3.3. Operaciones:

3.3.1. Propuesta de valor

Propuesta de internacionalización para la empresa chilena Sommergroup dedicada a la búsqueda de ejecutivos y profesionales. El plan de internacionalización propuesto se realiza a través de un modelo operacional en alianza con una empresa australiana de headhunting establecida y reconocida. De esa forma, la propuesta de valor de Sommergroup es aportar con su expertise nacional en la búsqueda de profesionales para expandir sus operaciones a nivel latinoamericano, logrando satisfacer la demanda actual en el rubro de minería y energía en empresas que son u operan en Australia.

3.3.2. Segmento de mercado

Cobertura Geográfica: Chile, Australia, Latinoamérica

Rubros: Minería – Energía

Segmento Profesional: Middle Management

3.3.3. Estructura de la cadena de valor

El flujo de una operación normal para la empresa de headhunting sigue las siguientes etapas:



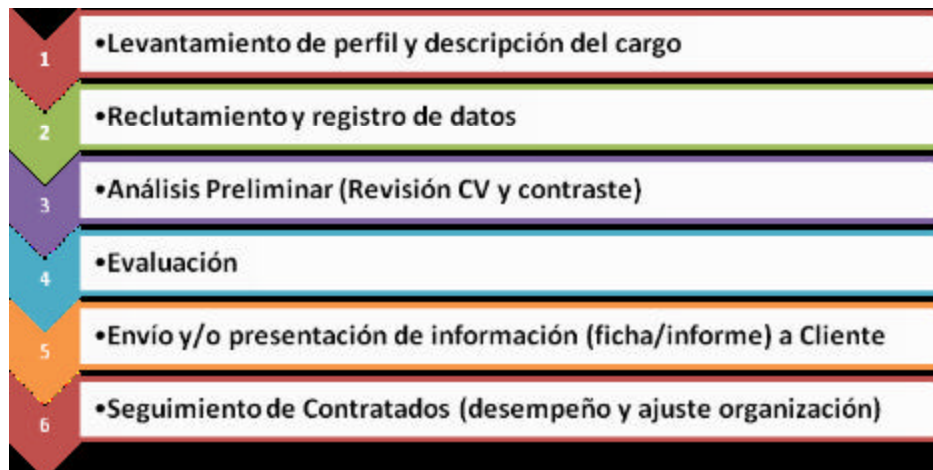
Por lo tanto, las principales actividades generadoras de valor agregado que desarrolla la empresa son los procesos de búsqueda y evaluación:

A) Proceso de Búsqueda:

Consiste en el análisis exhaustivo de información acerca de candidatos, cargos y organizaciones, utilizando para ello metodologías efectivas que permitan disminuir el riesgo de contratación para los clientes. En todos los tipos de Búsqueda realizados, se busca determinar el grado de ajuste entre una persona y un cargo, organización y/o un nivel de competencias determinado.

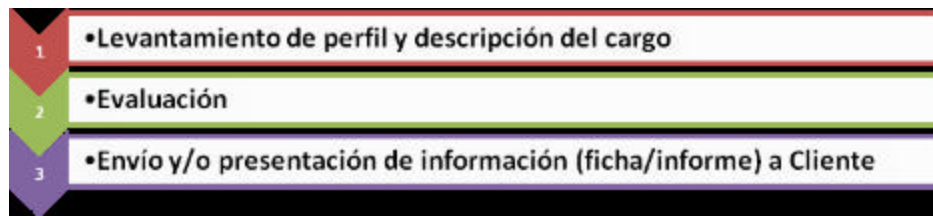
Este proceso puede realizarse a través de la **búsqueda ejecutiva** o **búsqueda a través de bases de datos**. Sin embargo la primera resulta más adecuada para cargos ejecutivos más altos y para perfiles profesionales más específicos, que difícilmente responderán a la publicación de un aviso. Por este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

De todas formas y para un mejor entendimiento del proceso de búsqueda, a continuación se detallan las etapas que cumple Sommergroup para cada proceso. Para mayores detalles (Ver Anexo N°8)



B) Proceso de Evaluación:

Consistente en el proceso de evaluación de candidatos propuestos por el cliente, de acuerdo a la metodología de evaluación desarrollada por SommerGroup que combina técnicas basadas en el modelo de competencias, herramientas de evaluación psicológica e información acerca del cargo a evaluar y la empresa donde se insertará. Permite determinar el grado de ajuste entre la persona, el cargo y la organización. Las etapas se detallan a continuación. (Ver Anexo N°9)



Consideraciones para la Internacionalización del Servicio

Como se puede apreciar los procesos desarrollados por la compañía, se encuentran formalizados y estandarizados, por lo que resultan totalmente aplicables a cualquier tipo de candidatos y para cualquier tipo de requerimientos, sean estos nacionales o internacionales.

3.3.4. Infraestructura y Personal Requerido

Las instalaciones que posee Sommergroup, son básicamente oficinas, salas de trabajo grupal, de entrevistas individuales y salas de video conferencias.

Cuenta con una estructura organizacional que es capaz de realizar los requerimientos internacionales.

En las etapas de interacción con el cliente, como el levantamiento del perfil, informes y/o presentación de información, se estima que esta será realizada por profesionales que trabajan en la organización y que tienen las competencias para atender a clientes extranjeros y de habla inglesa, siendo directamente supervisados por el Socio principal de Sommergroup, quién cuenta con una formación educacional - profesional nacional e internacional.

En los casos según sea requerido por el cliente, las entrevistas podrán realizarse a través de videoconferencias y en otros casos puede coordinarse ya sea la visita del empleador o el viaje de los candidatos hacia la compañía contratante. En estos casos la coordinación de todo el proceso es coordinado por Sommergroup.

3.3.5. Condiciones de la Alianza con una Empresa Internacional

De acuerdo a la investigación realizada en empresas chilenas y que cuentan con representación de una firma internacional, existen 2 modalidades de operación que podrían ser utilizadas en nuestro caso estudio.

- a) Sociedad Sommergroup con la empresa internacional, donde efectivamente existe una participación real en el capital social de las empresas chilenas de capitales extranjeros.
- b) Alianza estratégica donde Sommergroup actúa como miembro de la Compañía internacional, que en nuestro caso en primera opción sería con: Carmichael Fisher. En este caso se trata del cobro de un fee y participación sobre la facturación anual, estos conceptos cubren el uso de la marca y la generación de negocios que resulten de la alianza.

Nuestra recomendación sigue la segunda alternativa, donde efectivamente existen ciertos beneficios como:

- Autonomía de Sommergroup en cuanto a procedimientos y la forma de operar.
- La internacionalización de la firma queda inmediatamente incorporada en el merchandising de la firma internacional (página web, brochure, artículos con logos, etc.)
- Incremento de clientes contactados a través de la marca internacional o que llegan por sus referencias.

Algunas desventajas asociadas:

- Mayores costos asociados al fee y el % sobre las ventas.
- El pago de fee variable será en función de la facturación brota global que incorpora todos los servicios y no es posible identificar cuáles son por concepto de la alianza, ni cuáles son provenientes de las gestiones propias e independientes, rebajando las ganancias de la compañía como un compromiso adquirido.

- Es necesario contar con la liquidez necesaria para hacer frente al compromiso del pago del fee (flujos de caja).

Modelo de Participación:

El modelo de representación se encuentra en el mercado entre los siguientes rangos, formando ambos conceptos parte de la negociación:

- o Fee Anual US\$ 2.000 hasta US\$ 10.000
- o Participación Venta Anual Bruta 0,5% al 2%

Consideraciones:

La empresa internacional puede pedir auditorías en cualquier momento o pedir una determinada firma auditora para proteger la independencia de los auditores. Generalmente la facturación y el pago se produce una vez al año y se emite una factura que se encuentra exenta de IVA.

4. Análisis Económico

4.1. Proyecciones de venta (Tiempo, volumen e ingresos)

Para estimar la demanda de los servicios de búsqueda y evaluación por parte de empresas australianas y los ingresos que SommerGroup podría obtener a través de la alianza, se tomaron en cuenta datos del mercado laboral tanto a nivel nacional, y otros datos basados en el mercado objetivo australiano.

INFORMACIÓN DE LOS MERCADOS: CHILE Y AUSTRALIA

a) Mercado Laboral Chileno:

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

Cuadro N°6: Mercado Laboral Chileno

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.

b) Participación de Sommergroup en el mercado nacional (Rubro Energía):

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:

Cuadro N°7: 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%

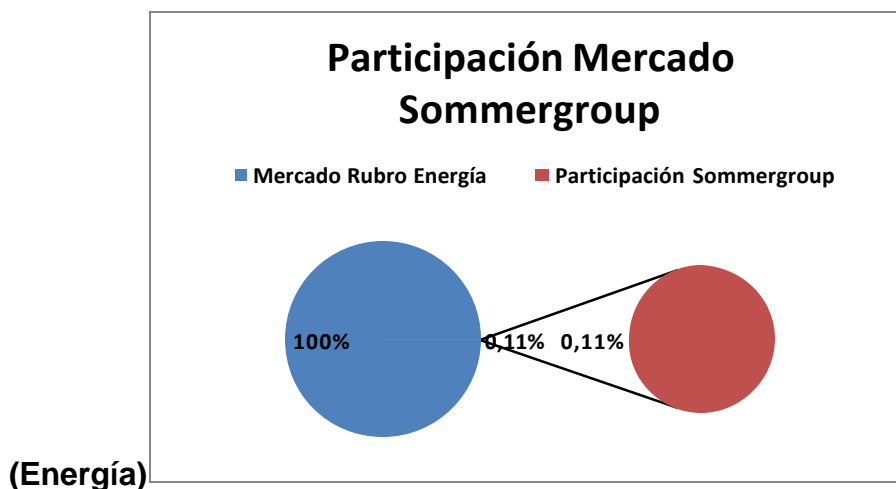
c) Participación de Mercado de Sommergroup (Rubro Energía Chile):

De acuerdo a los datos recopilados, **la participación de Sommergroup en el Rubros de la Energía en Chile alcanza a un 0,11%** del total de cargos de profesionales ligados al rubro energía en el servicio más relevante: Búsqueda Ejecutiva⁸. (Ver gráfico).

Cuadro N°8: Participación Sommergroup (Energía)

PARTICIPACIÓN DE MERCADO	N° Personas	% Participación
Mercado Rubro Energía	5.369	
N° personas colocadas por SommerGroup	6	0,11%

Gráfico N°6: Participación Sommergroup



Sólo para efectos comparativos, si tomamos en cuenta el % de puestos vacantes de la industria en Australia (4%) y la aplicamos a la realidad nacional, obtenemos que la participación de mercado de Sommergroup alcanza el 0,68%.

⁸ 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.

d) Mercado Laboral Australiano:

A Febrero de 2009, el número de trabajadores de empresas cuyo principal foco era la minería y energía (oil & gas) fue de 171.500 personas (ABS, 2009a).

Cuadro N°9: Mercado Laboral Australia

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).

También se conoce que se producen cerca de **6200 puestos vacantes mensualmente** (ABS, 2008).

Cuadro N°10: Mercado Laboral Australia

Vacantes por Rubro	N° de Trabajadores	% Profesionales	N° de Procesos Potenciales
Minería	5.000	40%	2.000
Energía	1.200	40%	480
Total Fuerza Laboral	6.200		2.480

(Fuente: ABS, 2008).

Del total de puestos vacantes, un **40% corresponden a cargos del segmento profesionales, esto es, 2.480 posiciones que serían el mercado objetivo de SommerGroup.**

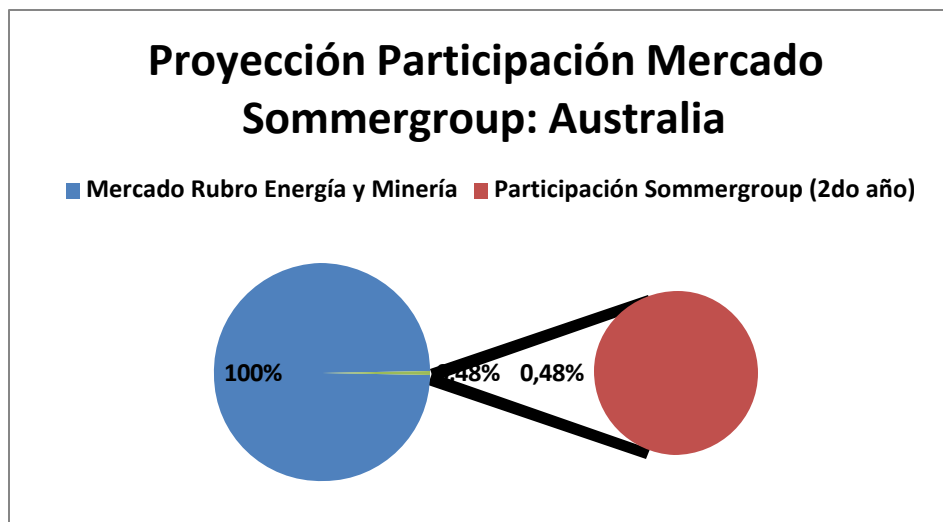
e) Participación de Mercado de Sommergroup incorporando el Mercado Australiano (Rubro Energía-Minería):

Se ha estimado que Sommergroup puede hacerse cargo de los siguientes procesos correspondientes al rubro energía y minería, manteniendo un nivel similar de procesos en el rubro energía e incorporando un número similar de procesos en el rubro minería. De esa forma, alcanzando un nivel de 12 procesos anuales estaríamos obteniendo una participación de mercado aún muy baja del 0,05% del total de puestos vacantes. (Ver Gráfico).

Cuadro N°11: Participación Sommergroup Australia (Energía-Minería)

Vacantes por Rubro	N° Vacantes	N° Procesos	% Participación
Rubro Minería	2.000	6	0,30%
Rubro Energía	480	6	1,25%
Total Vacantes	2.480	12	0,48%

Gráfico N°7: Proyección Participación Mercado Objetivo



SUPUESTOS BÁSICOS

a) Estimación de Servicios Potenciales: Escenario Esperado

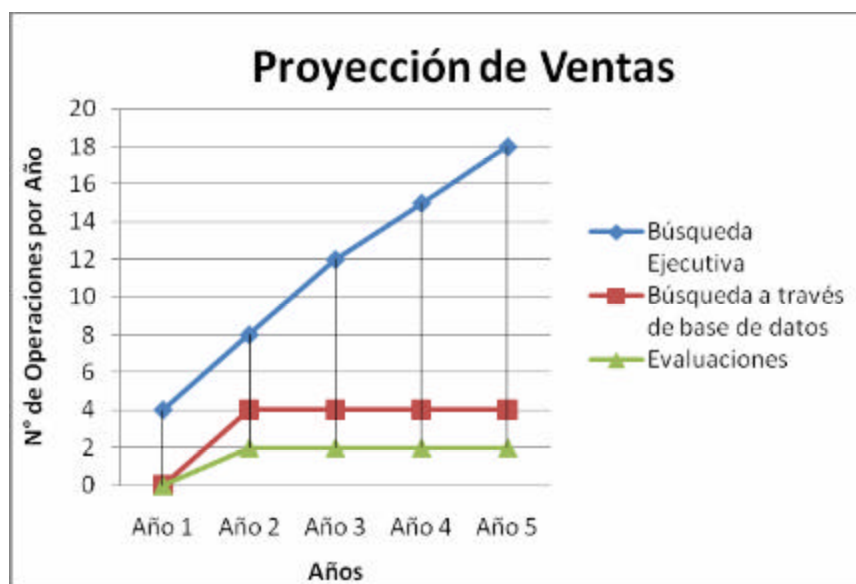
Se ha estimado que en un escenario esperado, los servicios internacionales prestados por la empresa alcanzarán los siguientes números de personas colocadas⁹:

Cuadro N°12: Proyecciones 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

⁹ El número de procesos internacionales factibles de desarrollar fue validado por Sommergroup, en función de su experiencia y las capacidades laborales que considera el nuevo modelo de negocios.

Gráfico N°8: Proyección de Servicios Internacionales Sommergroup



Tomando 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, se estima que inicialmente se contará con un número reducido de procesos, creciendo progresivamente en los servicios de búsqueda ejecutiva gracias al conocimiento ganado en el rubro de la minería y la consolidación de la alianza internacional.

b) Precios por Servicios Internacionales:

Si bien los procesos de búsqueda para nivel internacional, pueden tener un precio diferenciado de los nacionales, se ha considerado como un criterio conservador mantener los precios que SommerGroup cobra por sus servicios:

Cuadro N°13: Tarifas de Servicios Internacionales

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

Sin embargo, en la medida en que se determine que los procesos internacionales, requieren de un nivel de expertise diferente o más potenciado, los precios podrán ser incrementados y se propone que para una segunda etapa sean los siguientes:

Cuadro N°14: Tarifas de Servicios Internacionales - Proyecciones

Servicios	Precios
Búsqueda Ejecutiva	3 rentas brutas del candidato contratado
Búsqueda a través de base de datos	1,8 rentas brutas del candidato contratado
Evaluación Individual	7 UF para cargos ejecutivos; 6 UF para cargos de supervisión y profesionales especializados 4,5 UF para cargos técnicos

De acuerdo a la información del mercado, basado en el promedio de rentas anuales y las tarifas establecidas nos entrega los siguientes costos unitarios por servicios.

Cuadro N°15: Precio Unitario por Servicios Internacionales

Precio de Venta Unitario (AU Dólar)	Renta Anual Promedio AU\$	Tarifa por Servicio	Precio Unitario AU\$
Búsqueda Ejecutiva	102.124	2 Rentas Mensuales	17.021
Búsqueda a través de base de datos	102.124	1,2 Rentas Mensuales	10.212
Evaluaciones		3,8 UF	174

c) Flujos de Proyecciones de Venta:

La proyección de venta nos arroja los siguientes resultados:

Cuadro N°16: Proyecciones de Ventas Anuales (AU\$)

Proyecciones de Venta AU\$	Escenario Esperable				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR SERVICIOS					
Unidades					
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
Precio de Venta Unitario (AU\$ Dólar)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Búsqueda Ejecutiva	17.021	17.531	18.057	18.599	19.157
Búsqueda a través de base de datos	10.212	10.519	10.834	11.159	11.494
Evaluaciones	174	179	184	190	196
Total Venta Total (AU\$ Dólar)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Búsqueda Ejecutiva	68.083	140.250	216.687	278.984	344.824
Búsqueda a través de base de datos	0	42.075	43.337	44.637	45.977
Evaluaciones	0	358	369	380	391
Total Ingresos	68.083	182.684	260.393	324.002	391.192

Nota: Se ha estimado un crecimiento anual en el precio de venta correspondiente a un 3%.

4.2. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

Para poder determinar los flujos relativos a esta nueva unidad de negocios, fue necesario establecer algunos supuestos básicos:

a) Parámetros Financieros:

Cuadro N°17: Parámetros Financieros

Tasa de descuento anual ¹⁰	15%
Tasa de impuesto a la renta	17%
Valor UF (31.01.2010)	20.867,88
Valor Dólar AU\$	456
Valor Dólar US\$	500
Horizonte de Evaluación (nº años)	5
Crecimiento Anual Ingresos ¹¹	3%
Crecimiento de Costos ¹²	5%

b) Costos Asociados por Servicio:

De acuerdo a los datos entregados por Sommergroup de acuerdo a la estimación de este modelo de negocios, atendiendo a características de búsqueda con características de internacional, cada proceso tiene costos asociados, según los siguientes porcentajes, en cada caso:

Cuadro N°18: Costos por Servicios

Servicios	% Costos Directos	% Costos de Adm y Ventas
1 Búsqueda Ejecutiva	20%	24%
2 Búsqueda a través de base de datos	20%	24%
3 Evaluaciones	37%	27%

c) Costos de Gerencia Servicios Internacionales:

Adicionalmente a los Costos Directos asociados al servicio, se ha estimado que la nueva unidad requerirá del gerenciamiento de un profesional que administre la alianza comercial, los trabajos comerciales necesarios y los trabajos operativos de acuerdo a las células operativas de Sommergroup. Por lo tanto, los costos del

¹⁰ La tasa de descuento del 15% es la que Sommergroup a solicitado aplicar a este tipo de negocios. Se basa en rentabilidades históricas de la compañía y el análisis de sus proyecciones de acuerdo a la activación del mercado laboral durante el presente año.

¹¹ Estimaciones de acuerdo a proyecciones de mercado y de la industria.

¹² Estimaciones de acuerdo a proyecciones de mercado y de la industria.

Gerente de la nueva Unidad Comercial son de \$1.500.000 de pesos mensuales y una renta variable del 3,5% sobre los ingresos conseguidos por la unidad.

d) Fee de la Alianza:

Dependiendo del grado de participación, marketing, transferencia tecnológica y de conocimientos que existan con la Empresa de Búsqueda internacional, los fee del modelo de representación se han estimado como sigue:

- Fee Anual US\$ 2.000
- Participación Venta Anual Bruta 1%

Estos valores se pagan en forma anual y se han estimado que serán pagados al cabo de un año vencido funcionando en alianza.

e) Proyección de la Ventas Sommergroup:

La proyección de ventas esperado por la empresa se detalla a continuación, y se ha basado en los datos históricos, así como también en la recuperación que presente la industria pos crisis financiera.

Cuadro N°19: Proyección de Ventas Sommergroup

Años	Ventas Anuales AU\$	Crecimiento Anual %
2005	786.514	
2006	865.641	10%
2007	976.933	13%
2008	1.341.018	37%
2009	1.079.998	-19%
2010	1.133.998	5%
2011	1.190.698	5%
2012	1.285.953	8%
2013	1.388.830	8%
2014	1.499.936	8%

f) Ingresos Desfasados:

Normalmente la industria de servicios presenta desfases entre 60 y 90 días con respecto a las cuentas por cobrar. En cuanto a los gastos y cuentas por pagar, por tratarse principalmente de mano de obra, no existe tal desfase. Por lo tanto, será necesario contar con un capital de trabajo que cubra el déficit de caja hasta por un período de 2 años aproximadamente.

ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA LIBRE:

Considerando los supuestos anteriores, el siguiente Flujo de Caja Libre demuestra que será necesario contar con recursos en Capital de Trabajo por aproximadamente AU\$ 40.000.

Cuadro N°20: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre (AU\$)

Estado de Resultado y Flujo Libre de Caja		Escenario Esperado								
Valores en AU\$		Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	4 Trimestres	4 Trimestres	4 Trimestres	4 Trimestres	
Precio de Venta Total (Pesos)										
Búsqueda Ejecutiva		17.021	17.021	17.021	17.021	136.165	204.248	255.310	306.372	
Búsqueda a través de base de datos										
Evaluaciones		0	0	0	0	40.850	40.850	40.850	40.850	
		0	0	0	0	348	348	348	348	
Total Ingresos	0	17.021	17.021	17.021	17.021	177.363	245.445	296.507	347.569	
COSTOS										
Costos Variables Directos										
Búsqueda Ejecutiva		3.863	3.863	3.863	3.863	32.013	47.464	59.053	70.641	
Búsqueda a través de base de datos										
Evaluaciones		137	137	137	137	9.598	10.146	10.557	10.968	
		0	0	0	0	129	129	129	129	
Total Costos Variables Directos	0	4.000	4.000	4.000	4.000	41.739	57.739	69.738	81.738	
COSTOS										
Costos Variables Indirectos (GAV)										
Búsqueda Ejecutiva		11.684	11.684	11.684	11.684	63.074	79.414	91.669	103.924	
Búsqueda a través de base de datos										
Evaluaciones		2.270	2.270	2.270	2.270	18.883	18.883	18.883	18.883	
		0	0	0	0	94	94	94	94	
Total Costos Variables Indirectos	0	13.953	13.953	13.953	13.953	82.051	98.391	110.646	122.901	
Total Margen de Contribución	0	-933	-933	-933	-933	53.572	89.316	116.123	142.931	
Costos Fijos										
Fee alianza		0	0	0	2.193	2.303	2.418	2.539	2.666	
Costos Variables (% sobre ventas)		0	0	0	11.340	11.907	12.860	13.888	14.999	
Gastos Convenio-Alianza	14.726	0	0	0	0	15.462	16.235	17.047	17.899	
Gastos de Marketing - Alianza	8.772	0	0	0	0	9.211	9.671	10.155	10.662	
EBITDA	-23.498	-933	-933	-933	-14.466	14.690	48.132	72.495	96.704	
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Bruta	-23.498	-933	-933	-933	-14.466	14.690	48.132	72.495	96.704	
Impuestos (17%)		0	0	0	0	0	3.750	12.324	16.440	
Utilidad Neta	-23.498	-933	-933	-933	-14.466	14.690	44.382	60.170	80.264	
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INVERSIONES										
Inversiones en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversiones en Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Caja NETO	-23.498	-933	-933	-933	-14.466	14.690	44.382	60.170	80.264	
Flujo de Caja ACUMULADO	-23.498	-24.430	-25.363	-26.296	-40.761	-26.071	18.310	78.481	158.745	

El Flujo de Caja Libre, demuestra que efectivamente durante los primeros años, la empresa deberá financiar con sus propios recursos la estructura administrativa de esta nueva unidad de negocios, hasta que ésta se autofinancie, lo que ocurriría aproximadamente en el año 2.

El capital de trabajo fue determinado considerando los flujos negativos que se generan en cada uno de los períodos iniciales, según el siguiente detalle:

Cuadro N°21: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	AU\$
Capital de Trabajo Año 0	-23.498
Capital de Trabajo Año 1	-17.263
Total	-40.761

El financiamiento necesario entonces, se basa en los requerimientos del capital de trabajo, considerando que efectivamente SommerGroup visualiza este proyecto como una posibilidad de crecimiento y de expandir su marca a nivel internacional, formando parte de sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, la empresa ha manifestado que tiene fondos destinados para este tipo de emprendimientos y que buscan potenciar la marca y los negocios en el largo plazo.

4.3. Evaluación y análisis económico del proyecto: VPN, TIR y PRI. Análisis de break-even.

Cuadro N°22: Flujos de Caja Proyecto Sommergroup (AU\$)

ANALISIS ECONOMICO	Escenario Esperado					
Dólares AU\$						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Total (Pesos)						
Búsqueda Ejecutiva		68.083	136.165	204.248	255.310	306.372
Búsqueda a través de base de datos		0	40.850	40.850	40.850	40.850
Evaluaciones		0	348	348	348	348
Total Ingresos		68.083	177.363	245.445	296.507	347.569
COSTOS						
Costos Variables						
Búsqueda Ejecutiva		15.451	32.013	47.464	59.053	70.641
Búsqueda a través de base de datos		548	9.598	10.146	10.557	10.968
Evaluaciones		0	129	129	129	129
Total Costos Variables		15.999	41.739	57.739	69.738	81.738
COSTOS						
Gastos de Administración y Ventas						
Búsqueda Ejecutiva		46.735	63.074	79.414	91.669	103.924
Búsqueda a través de base de datos		9.079	18.883	18.883	18.883	18.883
Evaluaciones		0	94	94	94	94
Total Costos Administración y Ventas		55.814	82.051	98.391	110.646	122.901
Total Margen de Contribución		-3.730	53.572	89.316	116.123	142.931
Costos Fijos		0	0	0	0	0
Fee alianza		2.193	2.303	2.418	2.539	2.666
Costos Variables (% sobre ventas)		11.340	11.907	12.860	13.888	14.999
Gastos Convenio-Alianza		0	15.462	16.235	17.047	17.899
Gastos de Marketing - Alianza		0	9.211	9.671	10.155	10.662
EBITDA		-17.263	14.690	48.132	72.495	96.704
Depreciación		0	0	0	0	0
Utilidad Bruta		-17.263	14.690	48.132	72.495	96.704
Impuestos (17%)		0	0	3.750	12.324	16.440
Utilidad Neta		-17.263	14.690	44.382	60.170	80.264
Depreciación		0	0	0	0	0
INVERSIONES						
Inversiones en Activos		0	0	0	0	0
Inversiones en Capital de Trabajo	-23.498	0	0	0	0	0
Flujo de Caja NETO	-23.498	-17.263	14.690	44.382	60.170	80.264
Flujo de Caja ACUMULADO		-40.761	-26.071	18.310	78.481	158.745
VAN (15%)	\$ 66.164					
TIR	59%					

Los supuestos anteriores nos permiten determinar el Valor Actual Neto de la Inversión (VPN), y también su respectiva Tasa de Retorno y Período de Recuperación de la Inversión. Sin embargo es necesario aclarar que efectivamente este proyecto corresponde a una extensión de los negocios que actualmente desarrolla la empresa, por lo tanto, este proyecto ha considerado que los costos necesarios para generar las

prestaciones a nivel internacional son absorbidos por la empresa como una unidad de negocios independiente. Es así que los costos directos y los costos indirectos (Gastos de Administración y Ventas) se encuentran calculados en función de los costos estimados de la industria y considerando la actual estructura operativa de Sommergroup a través de células de trabajo.

La inversión inicial del proyecto ha considerado los costos necesarios para concretar la alianza: Costos de Negociación y Marketing.

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno:

De acuerdo a los supuestos planteados anteriormente, el VNA (escenario esperado) con una rentabilidad esperada del 15% sobre el proyecto equivale a:

VAN (15%)	\$ 66.164
TIR	59%

La tasa de rentabilidad exigida al proyecto es del 15% anual, considerando el historial de rentabilidades de la empresa y las proyecciones de la industria.

El período estimado de recuperación (PRI) se cumple a mediados del año 3, lo cual corresponde a un período relativamente corto, considerando un proyecto de 5 años. Sin embargo, es necesario destacar que básicamente no se requieren inversiones importantes, a excepción del capital de trabajo necesario al iniciar el proyecto y se extiende también durante el primer año. El proyecto alcanza una etapa de autofinanciamiento, donde cubre los costos fijos y variables a partir del año 2.

Adicionalmente el Break – Even del Proyecto en un período de 5 años, en función de los servicios prestados, nos indica que los servicios mínimos que se podrían realizar para que el EBITDA sea igual a cero son:

Cuadro N°23: Break-Even Proyecto Sommergroup

Concepto	Año
Servicios	
Búsqueda Ejecutiva	7
Búsqueda a través de base de datos	3
Evaluaciones	0

Finalmente el análisis de sensibilidad del proyecto se basó en la determinación de 3 escenarios en función de los servicios a prestar en forma anual.

Cuadro N°24: Escenarios Servicios prestados Sommergroup

Escenarios/N° de Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista					
Búsqueda Ejecutiva	0	4	8	11	14
Búsqueda a través de base de datos	0	4	4	4	4
Evaluaciones	0	2	8	11	14
Esperado					
Búsqueda Ejecutiva	4	8	12	15	18
Búsqueda a través de base de datos	0	4	4	4	4
Evaluaciones	4	8	12	15	18
Optimista					
Búsqueda Ejecutiva	8	12	16	19	22
Búsqueda a través de base de datos	0	4	4	4	4
Evaluaciones	8	12	16	19	22

Análisis de Sensibilidad:

El análisis de sensibilidad muestra claramente que aún cuando el primer año no se realice ningún proceso, y el segundo año solo cuente con 4 procesos, incrementándose en los años siguientes, el proyecto es rentable. También se consideraron los % del fee variable entre los rangos de 1% y 2%.

Cuadro N°25: Análisis de Sensibilidad VAN (AU\$)

ANALISIS DE SENSIBILIDAD						
Tasa		15%			Dólares AU\$	
Tabla de Sensibilidad						
Escenario	Fee Fijo AU\$ 2.000			Fee Fijo AU\$ 8.000		
	Tasa de Fee Variable			Tasa de Fee Variable		
	1%	1,5%	2%	1%	1,5%	2%
Pesimista (0 procesos)	-23.568	-41.219	-59.792	-43.554	-62.127	-80.700
Esperado (4 procesos)	66.164	50.484	34.626	48.503	32.611	16.702
Optimista (8 procesos)	158.394	141.584	124.774	139.423	122.613	105.803

Asimismo el análisis de sensibilidad en función de la TIR en cada uno de los escenarios es el siguiente:

Cuadro N°26: Análisis de Sensibilidad TIR

ANALISIS DE SENSIBILIDAD						
Tabla de Sensibilidad: TIR						
Escenario	Fee Fijo AU\$ 2.000			Fee Fijo AU\$ 8.000		
	Tasa de Fee Variable			Tasa de Fee Variable		
	1%	1,5%	2%	1%	1,5%	2%
Pesimista (0 procesos)	3%	-6%	-15%	-7%	-16%	-
Esperado (4 procesos)	59%	47%	36%	46%	35%	25%
Optimista (8 procesos)	149%	131%	114%	129%	112%	96%

4.4. Inversión requerida y estrategias de financiamiento

Como se ha explicado anteriormente, este es un proyecto de ampliación de una unidad de negocios existente hacia el área internacional, por lo tanto no requiere infraestructura en su primera etapa. Todos los costos asociados al uso de la infraestructura y equipos se encuentra asociado a los costos directos y gastos de administración y ventas incorporado a cada tipo de servicio.

Se ha estimado además que serán necesarios propios de la formalización de la alianza con la empresa internacional y que serán absorbidos por recursos propios de Sommergroup (fondos que han sido destinados a nuevos proyectos). Estos valores se han constituido en el Capital de Trabajo Inicial (Año 0) y corresponden a un total de AU\$ 23.498, según el siguiente detalle.

a) Costos de Negociación y Mantenición de la Alianza:

Cuadro N°27: Costos de Negociación Alianza (AU\$)

Costo Anual	Unidades	Costo Unitario AU\$	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Costo Total AU\$
Pasajes Santiago - Sydney - Santiago	2	5.800	2.644.800	5.289.600	11.600
Alojamiento	8	191	87.096	696.768	1.528
Transporte y Gastos	8	80	36.480	291.840	640
Cena de Negocios	1	300	136.800	136.800	300
Modificación Página WEB	1		300.000	300.000	-
Total Costos de Negociación			3.205.176	6.715.008	14.068

b) Costos de Marketing:

Cuadro N°28: Costos de Marketing Alianza (AU\$)

Costo Anual	Unidades	Costo Unitario AU\$	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Costo Total AU\$
Promoción en Revista Minera	1		600.000	600.000	1.316
Banner Minera	1		400.000	400.000	877
Publicaciones en Diarios y Medios	4		500.000	2.000.000	4.386
Participación Ferias	1		1.000.000	1.000.000	2.193
Total Costos de Promoción			2.500.000	4.000.000	8.772

5. 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, está decidida a aprovechar esta oportunidad para crear valor en su empresa e internacionalizar los servicios que presta, lo cual a su vez le permite posicionar su marca en nuevos mercados. 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.

A través de la propuesta de globalización se han delineado las estrategias de comercialización que debe seguir la empresa y de esa forma se ha realizado un análisis financiero, estimando escenarios de captación de servicios internacionales y los costos asociados.

En conclusión, los resultados financieros demuestran que efectivamente la ampliación de las actividades de SommerGroup® hacia un mercado especializado y a la vez con un perfil internacional, presenta oportunidades económicas reales. El proyecto fue evaluado en horizonte de 5 años presentando indicadores económicos positivos,

generando VNA de AU\$ 66.000 con una tasa de descuento del 15%. El capital de trabajo requerido asciende a AU\$ 40.000 dólares aproximadamente, siendo requeridos al momento de iniciar las actividades y dentro del primer año de operación, recursos que serán totalmente financiados por la empresa. Por otra parte, los costos asociados a una alianza internacional son absorbidos por los nuevos procesos que se estima pueden ser atraídos a partir de esta alianza y de la penetración a este nuevo rubro (minería) a partir del segundo año de operación. El período de recuperación de la inversión será en el año 3. El proyecto resulta viable operacional y económicamente, demostrando así que SommerGroup® puede agregar valor a su negocio (expertise) e incrementar sus utilidades en el mediano plazo.

Referencias

Association of Executive Search Consultants (AESC), (2009). 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. <https://members.aesc.org>

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

Australian Trade Commission (AUSTRADE), (2009b). Environment and energy. <http://www.austrade.gov.au>

Australian Bureau of Agriculture and Resource Economics (ABARE), (2008). Australian mineral statistics, June Quarter 2008. <http://www.abare.gov.au>

Australian Bureau of Statistics (ABS), (2009). Mining statistics: news. <http://www.abs.gov.au/>

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 (2008). Sector Commentary. Resources & Mining 2008. <http://www.hays.com.au>

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)

ProChile. (2009). Relación Económica Bilateral Australia-Chile 2004-2008, Sydney.

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)

Bibliografía:

Ara-worleyparsons; www.ara-worleyparsons.com/

ATKEARNEY, C. I. (2007). Exploring Chile as a Global Services Platform. Santiago.

Austrade. (2009). Australia - Your Competitive Edge.

Castillo, M. (2008). Economic Globalization. Santiago.

Chile Exporta Servicios;

<http://www.chilexportaservicios.cl/ces/Englisharea/CoalitionofChileanServiceExporters/tabid/2315/Default.aspx>

Chileinfo. ProChile; <http://www.chileinfo.com/quienes.php>

CORFO. Invest Chile; http://www.investchile.com/about_corfo

FuturoLaboral; <http://www.futurolaboral.cl/FuturoLaboral/DetalleCarreras>

Eraza, Gaju, Venegas. (2008). Chile ¿País Exportador de Servicios? Santiago.

IBISWorld. (2008). IBISWorld Industry Report - Engineering Consultancy Services in Australia.

Internet Engineering Center. (n.d.). Internet Engineering Center. Retrieved 06 07, 2009, from <http://www.interec.net/salary/servlet/>

Mathew, J. A. (2002). Dragon Multinational . Oxford: Oxford.

Mathews, J. A. (n.d.). Strategy of the Crystal Cycle.

Mathews, J. A. (2006). Dragon multinational: New players in 21st century globalization. Asia Pacific J.Manage .

Mathews, J. A. (2005). The intelectual roots of latecomer industrial development. Int. J Technology and Globalization , 433-450.

Mycareer; <http://mycareer.com.au/jobs/-/engineering/electrical-engineering/>

New Invest Chile; http://www.investchile.com/corfo_det_20090508171506.aspx

Porter, M. E. (2001); The Competitive Advantage of Nations. Harvard Bussines Review, 73-93.

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

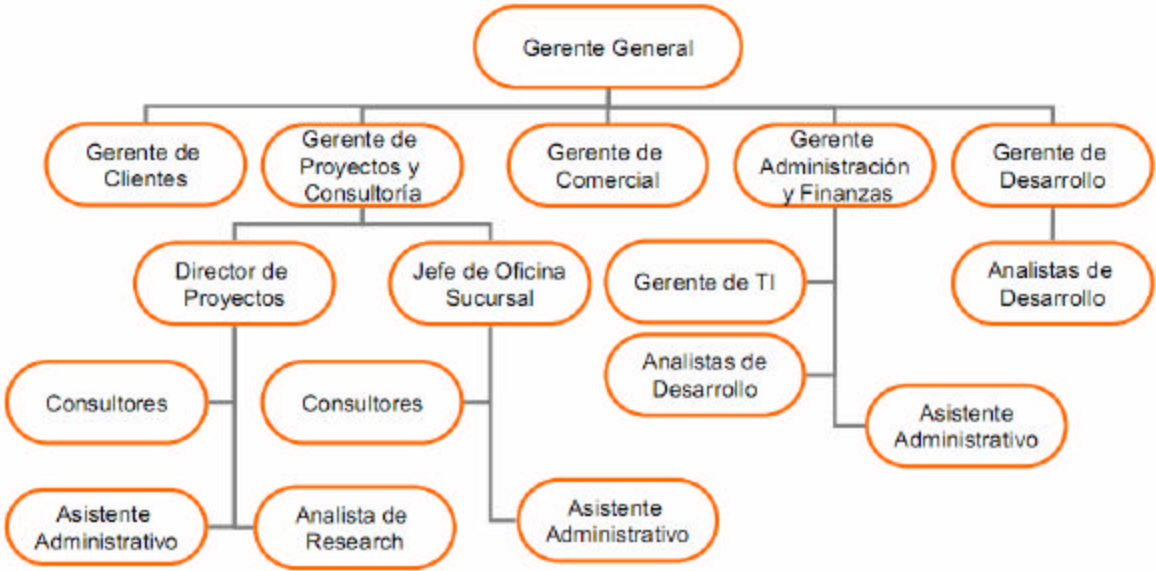
1. Escasez de profesionales en rubro minería y energía
 - 1.1. Causas y soluciones
 - 1.2. Chile y Latinoamérica como proveedores de profesionales
 - 1.2.1. Ventajas
 - 1.2.2. Desventajas

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

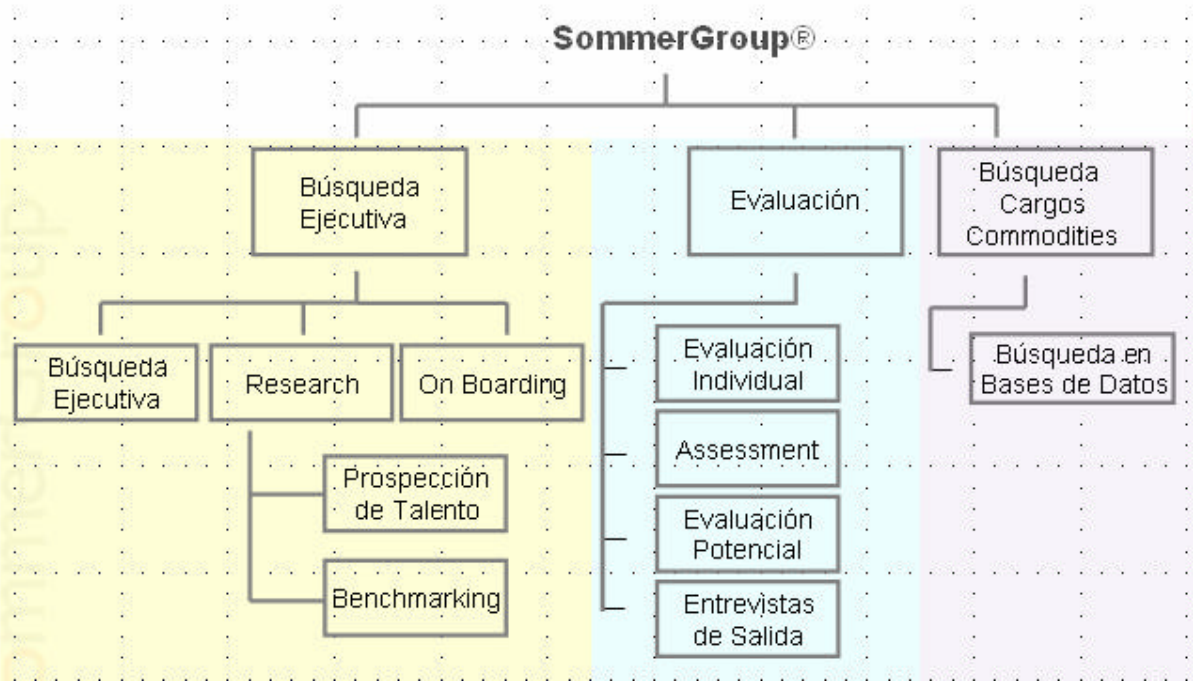
3. Contratación de Latinoamericanos
 - 3.1. Disposición a contratar (cargos, empresas, ubicación)
 - 3.2. Experiencia de chilenos en Australia, en empresas de minería/energía
 - 3.3. Evaluación del desempeño de profesionales latinoamericanos
 - 3.4. Disposición a contratar estudiantes v/s profesionales 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 & Filings	Line 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	Fine Coal Beneficiation & Process Control	Stress 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
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](#)

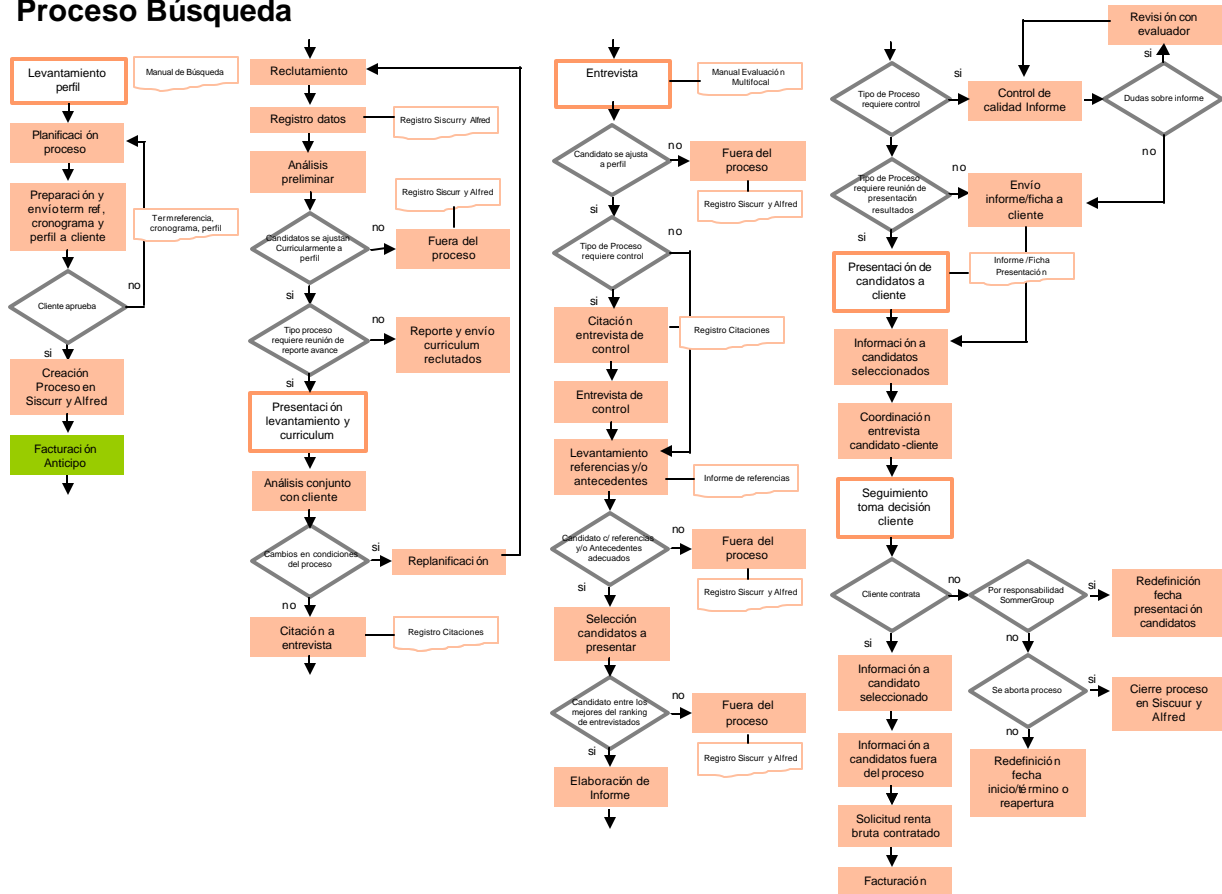
[Xtract Energy](#)


Anexo N°7: Empresas Australianas en Chile

SECTOR	EMPRESA	ACTIVIDAD
Energía	AGL	AGL controla GAS VALPO, que provee una red de distribución de gas natural en la V región.
Minería	BHP Billiton	Controla el 57,7% de la empresa chilena La Escondida, actualmente la mina de cobre más grande del mundo. BHP lanzó la fase IV de la expansión de la mina el 1/4/03 con una inversión de US\$1,045 millón. Planea realizar otras inversiones en 2004, que incluye el Proyecto Spence que consiste en una planta para desalar en Antofagasta de un valor de US\$80 millones.
Minería	Ludowici Tecpromin SA	Desde Agosto de 2003, posee la mayoría de una joint venture en Chile con TecProMin-Equipos SA.
Minería	Mincom International Ltda.	Software minero. En abril del 2005 compra el 51% de la empresa chilena de software minero Exedra.
Minería	Orica Chile	Fue comprada por ORICA AUSTRALIA en 1998. Es actualmente el líder mundial en el mercado chileno de producción y suministro de explosivos industriales y venta de accesorios a faenas mineras y obras civiles.
Minería	Otraco Chile	OTRACO INTERNATIONAL PTY provee servicios para la industria minera. Tiene oficinas en Australia, Chile e Indonesia. OTRACO CHILE trabaja actualmente en La Escondida, La Disputada Los Bronces y La Mina Sur.
Energía	Pacific Hydro LTD	Compró en 2004 los proyectos hidroeléctricos Coya y Pangal de la empresa estatal CODELCO, lo que representa una inversión de US\$75,6 millones. Además, en junio de 2004, creó una joint venture con STATKRAFT NORFUND POWER INVEST para el desarrollo del proyecto de la Higuera en el centro de Chile.
Minería	Rio Tinto Mining and Exploration	Junto con BHP BILLITON, invirtió en la mina chilena La Escondida.
Servicios	Sinclair Knight Merz Consultores Ltda	Servicios de Ingeniería minera
Minería	Tamaya Resources	Compró en Junio de 2004, la empresa chilena Minera Tamaya CSM, especializada en el cobre y el oro. Representa una inversión de US\$4,8 millones.
Minería	Xstrata	Exploración minera

Anexo N°8: Flujoograma Proceso de Búsqueda

Proceso Búsqueda



	BÚSQUEDA PB-7.09	Revisión: 00 Página: 82 de 94
---	-----------------------------	----------------------------------

1.- Objetivo

Establecer un orden y control del proceso de Búsqueda, realizado por SommerGroup® tanto en el área SG Selección (División Selección) como en la División de Búsqueda.

2.- Alcance

Personas internas y externas a SommerGroup® que realicen procesos de Búsqueda tanto en el área SG Selección (División Selección) como en la División de Búsqueda (Anexo N°1: Diagrama de Flujo Proceso Búsqueda).

3.- Definiciones

No aplica

4.- Responsabilidades

Las principales funciones las personas que participan en el proceso de Búsqueda, son¹³:

El Gerente de División Búsqueda y de División Selección son responsables de:

¹³ Ver descripciones de cargo

- Coordinar, controlar y apoyar el desarrollo de procesos de búsqueda con el fin de garantizar la calidad de los resultados y el cumplimiento de plazos y procedimientos.
- Gestionar el desempeño del equipo que realiza procesos de búsqueda.
- Generar y mantener una relación directa y fluida con los clientes con el fin de ofrecer soluciones que les resulten satisfactorias.
- Registrar y actualizar información en Alfred

El equipo de consultores es responsable de:

- Reclutar, registrar información de gestión, responder a los requerimientos de los clientes y de evaluar el grado de ajuste entre candidatos, cargo y organización, con el fin de apoyar la toma de decisión de incorporación de talento de los clientes.
- Utilizar las metodologías definidas por SommerGroup y debe comprometerse con su propio aprendizaje, siendo activo en la participación en capacitaciones, en la solicitud de feedback y en la incorporación de información en forma personal.
- Cumplir con los plazos y procedimientos, así como registrar oportunamente información en Siscurr

El Jefe de Research y los analistas de esta área son responsables de:

- Coordinar el levantamiento y sistematización de información que apoye la gestión de los consultores y que permita generar productos que respondan a las necesidades de los clientes.

Los Asistentes Administrativos de Búsqueda y de Selección son responsables de:

- Apoyar la realización de procesos de Búsqueda realizando tareas tales como: coordinación de horarios de evaluadores y salas, citación de candidatos, envío de mails de información a clientes, entre otras.

5.- Metodología

Nuestro compromiso es entregar a nuestros clientes una asesoría de alto valor agregado. Una forma de llegar a esto es realizando un análisis exhaustivo de información acerca de candidatos, cargos y organizaciones, utilizando para ello metodologías efectivas que permitan disminuir el riesgo de contratación de nuestros clientes. En todos los tipos de Búsqueda realizados, se busca determinar el grado de ajuste entre una persona y un cargo, organización y/o un nivel de competencias determinado.

5.1. Levantamiento de perfil y descripción del cargo

Una vez que se conoce el requerimiento del cliente y se establece como viable, el Gerente de División que corresponda (Selección o Búsqueda) y/o el consultor que se designe en primera instancia como responsable del proceso, debe levantar la descripción del cargo y perfil de competencias de la posición que se debe buscar. Esto puede hacerlo en forma presencial o telefónica y siguiendo el modelo propuesto en el Formato de Levantamiento de Perfil (Anexo N°2: Formato Levantamiento de Perfil).

5.2. Planificación Búsqueda

Implica la identificación, por parte del Gerente de División que corresponda (Selección o Búsqueda) o quien este designe, de los recursos, plazos y condiciones necesarios para realizar un proceso de Búsqueda. Se debe definir:

- **Quién es responsable del proceso de búsqueda y/o quién lo ejecuta:** Una vez que se identifica el cargo y su grado de complejidad, se determina que consultor ejecutará el servicio. Puede necesitarse la presencia de un consultor que actúe como supervisor del proceso (responsable de mantener el contacto con clientes y la negociación de condiciones), así como también se puede requerir un consultor que se encargue de la ejecución del proceso (reclutamiento, evaluación). Para determinar esto se utilizan criterios tales como el nivel de experticia en el manejo de clientes, así como en la búsqueda y evaluación de ese tipo de cargo, el conocimiento de la organización y carga de trabajo, entre otros.
- **En qué plazos se realiza el proceso de Búsqueda:** Los plazos varían de acuerdo al tipo de proceso de búsqueda que se realiza. Eventualmente estos plazos pueden cambiar debido a modificaciones en las condiciones acordadas con el cliente y/o dificultades ligadas al proceso (no se encuentran candidatos que calcen con el perfil, entre otros), lo que debe ser consignado en una modificación al cronograma original.
- **Cómo se busca y cómo se evalúa:** Esto implica definir la metodología de búsqueda y/o técnicas de evaluación a utilizar (entrevista, pruebas, etc). La metodología de búsqueda variará de acuerdo al tipo de servicio ofrecido al cliente el que depende, a su vez, de las características del cargo que se busca.
- **Dónde se evalúa:** Definir si se evalúa en SommerGroup y/o en oficinas del cliente, en Santiago o región, de acuerdo a lo definido con el cliente.

Una vez que se ha determinado quién o quienes estarán a cargo del proceso de Búsqueda, el Gerente de División que corresponda (o quién éste haya designado) debe proveer información a los consultores, especificándoles las condiciones del proceso y las características de su rol.

Los evaluadores pueden acceder a material de consulta para llevar a cabo de manera efectiva su evaluación (por ejemplo, Manual de Evaluación Multifocal, Manual de Luscher, entre otros).

5.3. Preparación y envío a cliente de términos de referencia, cronograma, perfil de competencias y descripción de cargo

Una vez que se ha levantado la descripción y perfil de competencias para el cargo y se ha planificado el proceso internamente, se le envía información al cliente acerca de las condiciones en que se realizará el proceso, estableciendo los deberes y derechos tanto del cliente como de SommerGroup, las etapas que se seguirán, así como los plazos de respuesta y tarifas comprometidas (Anexo N°3: Formato Términos de Referencia y Cronograma).

Esto se le envía al cliente, quien debe aprobar toda esta información. Si existe alguna observación de parte del cliente, se realizan las modificaciones pertinentes tanto en la documentación como en la planificación del proceso y se guarda en la carpeta correspondiente al proceso.

5.4. Creación de proceso en Alfred y facturación

Una vez que el cliente aprueba definitivamente estas condiciones, se abre oficialmente el proceso en el Sistema Alfred (MA-05 Manual Alfred) y se factura el anticipo, siendo esto una responsabilidad del Gerente de División que corresponda (Búsqueda o Selección), o quien éste designe, quien debe registrar datos generales acerca del proceso (Nombre proceso, cliente, fechas, entre otros).

5.5. Reclutamiento y registro de datos

Se utilizan distintas estrategias de reclutamiento dependiendo del tipo de proceso que se lleve a cabo (MB-03 Manual Búsqueda Contextual).

Los datos levantados en el proceso de reclutamiento se deben registrar sistemáticamente en Siscurr (MS-06 Manual Siscurr).

5.6. Análisis Preliminar

Implica la revisión de los cv reclutados y el contraste entre éstos y el perfil requerido por el cliente. El propósito es evaluar si efectivamente se está avanzando en el proceso o si es necesario hacer ajustes para poder lograr un resultado final efectivo. El consultor es quien realiza este análisis.

5.7. Presentación de levantamiento de mercado y/o curriculum reclutados

Si el tipo de proceso requiere que se realice una presentación personalizada del estado de avance del proceso, el consultor debe coordinar una reunión donde se presenten datos relevantes del levantamiento de mercado y/o curriculum reclutados: dificultades y/o diferencias entre los requisitos planteados por el cliente y el perfil de los candidatos contactados, cv reclutados.

Para esto, el consultor debe apoyarse en datos cuantitativos que reflejen el comportamiento del mercado y respalden sus planteamientos, por ejemplo, total de cv reclutados, n° cv que calzan con perfil o que calzan con ciertas observaciones, rentas de los candidatos, años de experiencia, empresas en las que se ha centrado la búsqueda, entre otras.

Si el tipo de proceso no requiere el contacto directo con el cliente, igualmente es importante que el consultor lo mantenga informado. Para eso, puede entregarle los mismos datos detallados anteriormente en forma telefónica y/o vía mail.

5.8. Análisis conjunto con Cliente

Dependiendo del tipo de proceso que se realice, una vez que se le han entregado al cliente todos los antecedentes acerca del estado de avance del proceso, el consultor debe asesorarlo, mostrándole cuáles son las fortalezas y debilidades de los candidatos reclutados y/o evidenciando las brechas existentes entre su requerimiento y los candidatos que se puede encontrar en el mercado (en términos de expectativas de renta, formación, experiencia, manejo de conocimientos técnicos, entre otros).

El objetivo de este análisis conjunto es anticipar o corregir dificultades con el propósito de lograr un óptimo resultado final, así como definir que personas se incorporarán en la fase de entrevista. El contacto con el cliente puede ser directo, vía telefónica y/o por mail.

5.9. Citación de candidatos

El consultor debe traspasar información al Asistente Administrativo de su División para que éste cite a los candidatos a evaluación. Los datos que el Asistente debe tener para poder concretar esta tarea son: nombre del candidato, teléfono de contacto, cargo al que postula, nombre del evaluador.

El Asistente Administrativo es responsable de verificar si existe disponibilidad de sala y debe levantar también la disponibilidad de horarios de los consultores. De esta manera podrá coordinar los horarios de evaluación, los que deben ser registrados en el Registro de Citaciones (Anexo N°4: Formato Registro de Citaciones).

5.10. Evaluación

Implica evaluar el grado de ajuste entre una persona y un cargo y organización determinada. La metodología de evaluación de SommerGroup se describe en detalle en el Manual de Evaluación Multifocal (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal).

5.11. Levantamiento de Referencias

Implica tomar contacto (vía telefónica o mail) con personas que en alguna oportunidad fueron supervisores directos del candidato evaluado. Este levantamiento de información se realiza para triangular los datos recogidos durante la evaluación y lo puede realizar el consultor y/o el Asistente Administrativo que corresponda. El reporte que se genera se entrega a los clientes como parte de la información que se les provee de los candidatos (Anexo N°5: Formato Referencias Laborales SommerGroup). En algunos casos, no es posible levantar referencias debido a causas ajenas a los consultores. En estos casos se informa oportunamente al cliente.

5.12. Informe y/o ficha técnica

Reportes donde se sintetiza la información del candidato recopilada durante la evaluación y que es entregado al cliente como producto. Las indicaciones para hacer un informe se encuentran detalladas en el Manual de Evaluación Multifocal (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal).

El formato de informe puede ser propio de SommerGroup (Anexo N°6: Formato de Informe SommerGroup) o el de los clientes, mientras que el formato de ficha técnica es propio de SommerGroup (Anexo N°7: Formato Informe Técnico).

5.13. Control de Calidad

Durante el proceso de búsqueda se realizan 2 tipos de control de calidad:

- Control de Calidad de Candidatos: Implica la realización de una entrevista breve a los candidatos ya evaluados y preseleccionados por el consultor, con el fin de objetivizar los datos recogidos por éste y asegurar que los candidatos se ajustan a lo requerido por el cliente. La aplicación de este control de calidad tiene carácter discrecional y será registrado en la Ficha de Datos (respaldo) (Anexo N°8: Formato Ficha de Datos). Los consultores son responsables de traspasar esta información al Gerente de División para que este la registre en Alfred.
- Control de Calidad de Informes: Antes de ser enviados al cliente, cada uno de los informes debe ser revisado y controlado por el Gerente de División (de Búsqueda o Selección), o quién éste designe (distinto del propio consultor que elaboró el reporte). El objetivo es verificar la claridad y precisión en la redacción del informe, revisando su coherencia interna y contrastándolo además con la información entregada por el consultor respecto del caso y/o con las pruebas aplicadas. La aplicación de este control de calidad tiene carácter discrecional y será registrado en la Ficha de Datos (respaldo) (Anexo N°8: Formato Ficha de Datos). Los consultores son responsables de traspasar esta información al Gerente de División para que este la registre en Alfred.

En caso de dudas o errores, quién realice el control de calidad debe solicitar mayores antecedentes al consultor y/o pedirle que revise y corrija el reporte. Dado que existen plazos de entrega comprometidos con el cliente, resulta crítico que el consultor realice un trabajo de óptima calidad que facilite el proceso de entrega y permita entregar un buen servicio al cliente.

5.14. Envío y/o presentación de información (ficha/informe) a Cliente

Una vez que el informe haya sido revisado, el Gerente de División o el consultor debe enviarlo al cliente que corresponda en los plazos comprometidos para ello. El informe se puede enviar vía mail o se puede entregar personalmente al cliente en el contexto de una reunión de presentación de resultados. Luego de esto, los datos de los candidatos presentados deben ser ingresados en Siscurr.

En casos excepcionales y previo acuerdo con el cliente, se pueden realizar las siguientes acciones:

- Envío de informe de los candidatos que más se ajustan a lo requerido por el cliente (no de la totalidad de seleccionados)
- Presentación de candidatos que mas se ajustan en lugar de una terna de candidatos

5.15. Coordinación entrevista candidato/cliente

Luego de la entrega de los candidatos al cliente, este debe entrevistar a estar personas con el fin de tomar la decisión final de contratación. La coordinación de entrevistas, en algunas ocasiones, puede ser realizada por los consultores o Asistentes Administrativos de SommerGroup. La entrevista del cliente con los candidatos puede llevarse a cabo en las oficinas del cliente o en las de SommerGroup.

5.16. Seguimiento toma de decisión del cliente y Solicitud de renta bruta de contratado

El consultor es responsable de monitorear el proceso de entrevista y de toma de decisión que realiza el cliente, con el fin de asesorarlo, responder sus dudas y facilitar el proceso de cierre. Este seguimiento y asesoría puede realizarlo vía telefónica, mail o presencial.

Una vez finalizado el proceso, continúa el proceso de facturación. El consultor es responsable de tomar contacto con el cliente y solicitar la renta bruta por la que será contratado el candidato escogido. Luego, debe traspasar esta información al Gerente de División que corresponda, para facturar.

5.17. Información a candidatos seleccionado/s y fuera del proceso

A los candidatos se les informa acerca de su estado de avance en los procesos en las siguientes etapas:

- Una vez que se define quienes son los candidatos que serán presentados al cliente, o bien, una vez que se envían sus antecedentes al cliente, se toma contacto con estas personas para mantenerlos al tanto de su avance
- Una vez que se cierra el proceso, se envía carta de aviso a los candidatos que no fueron contratados y se informa de su contratación a los candidatos escogidos por el cliente.

5.18. Seguimiento de Contratados

Se realiza una vez que el candidato seleccionado por el cliente cumple 3 meses contratado. El Asistente Administrativo de Búsqueda toma contacto telefónico con el supervisor del contratado, quien debe responder un cuestionario acerca del desempeño y ajuste a la organización que ha tenido el contratado. Estos datos son registrados por el Asistente Administrativo de Búsqueda (Anexo N°9: Formato Registro Seguimiento de Contratados) y posteriormente son analizados y difundidos.

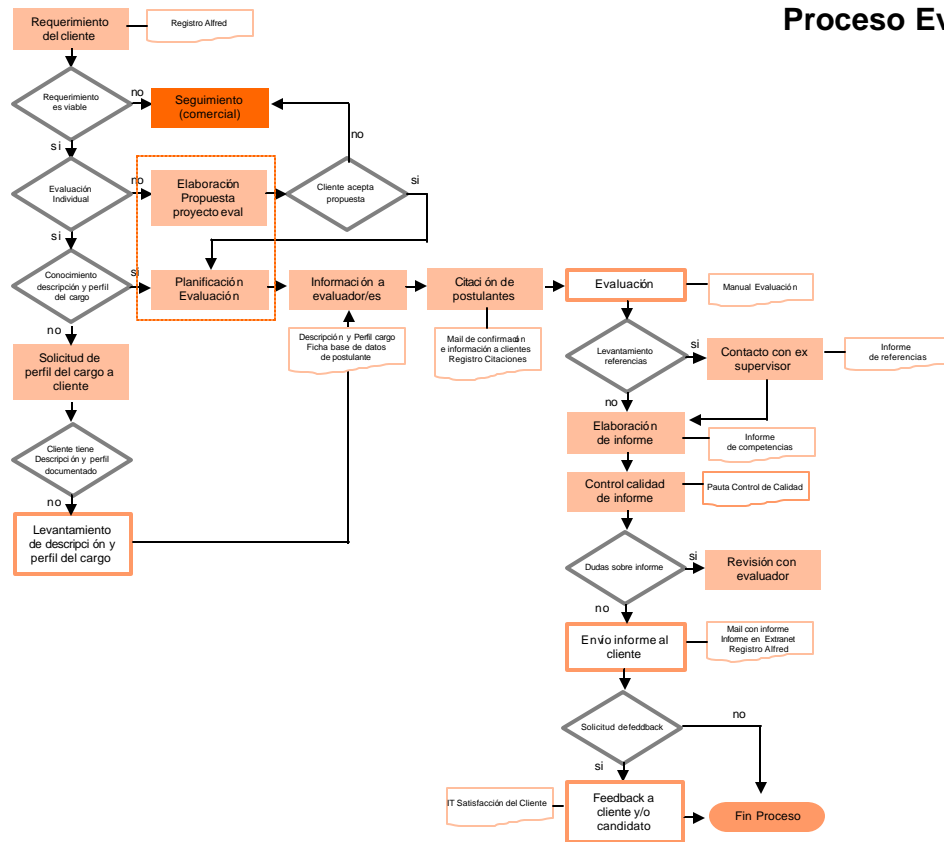
6.- Procedimientos Relacionados

MB-03 Manual Búsqueda Contextual
ME-04 Manual de Evaluación Multifocal
MA-05 Manual Alfred
MS-06 Manual Siscurr

7.- Anexos relacionados

Anexo N°1: Diagrama de Flujo Proceso de Búsqueda
Anexo N°2: Formato Levantamiento de Perfil
Anexo N°3: Formato Términos de referencia y Cronograma
Anexo N°4: Formato Registro de Citaciones
Anexo N°5: Formato Referencias Laborales SommerGroup
Anexo N°6: Formato de Informe SommerGroup
Anexo N°7: Formato de Informe Técnico
Anexo N°8: Formato Ficha de Datos
Anexo N°9: Formato Registro de Seguimiento de Contratados

Anexo N°9: Flujoograma Proceso de Evaluación



	EVALUACIÓN PE-7.10	Revisión: 00 Página: 89 de 94
--	-------------------------------	----------------------------------

1.- Objetivo

Establecer un orden y control del proceso de evaluación, realizado por personal interno y externo a SommerGroup®.

2.- Alcance

Personal interno y externo a SommerGroup que participe en el proceso de evaluación (Anexo N°1: Diagrama de Flujo Proceso Evaluación).

3.- Definiciones

- **Evaluación Multifocal:** Metodología de evaluación desarrollada por SommerGroup que combina técnicas basadas en el modelo de competencias, herramientas de evaluación psicológica e información acerca del cargo a evaluar y la empresa donde se insertará. Permite determinar el grado de ajuste entre la persona, el cargo y la organización (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal).

4.- Responsabilidades

El Gerente de División Selección es responsable de:

- Coordinar, controlar y apoyar el desarrollo de evaluaciones y/o proyectos de evaluación con el fin de garantizar la calidad de los resultados y el cumplimiento de plazos y procedimientos.
- Gestionar el desempeño de los miembros del equipo de evaluación, tanto internos como externos.
- Generar y mantener una relación directa y fluida con los clientes
- Solicitar apoyo del Gerente de Desarrollo cuando requiera elaborar una propuesta sobre proyectos de evaluación distintos a los habituales, así como en el diseño o modificación de alguna metodología.

El equipo de consultores internos y externos es responsable de:

- Evaluar el grado de ajuste entre candidatos, cargo y organización, con el fin de apoyar la toma de decisión de incorporación de talento de los clientes. Para eso, debe utilizar las metodologías definidas por SommerGroup (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal) y debe comprometerse con su propio aprendizaje
- Entregar un informe de calidad, en los plazos y bajo los procedimientos establecidos dentro del proceso de evaluación.

El Gerente de Desarrollo es responsable de:

- Detectar oportunidades, diseñar productos y/o modificar diseños y metodologías con el fin de entregar un servicio que satisfaga los requerimientos del cliente interno (Evaluación, Búsqueda y/o Comercial) y/o externo y diversificar la oferta de soluciones entregada a nuestros clientes.

El Asistente Administrativo de Selección es responsable de:

- Apoyar el proceso de evaluación realizando tareas tales como: coordinación de horarios de evaluadores y salas, citación de candidatos, envío de mails de información a clientes, levantamiento de referencias, entre otras.

5.- Metodología

El proceso de evaluación se divide en las siguientes etapas (Anexo N°1: Diagrama de Flujo Proceso Evaluación).

5.1. Levantamiento de perfil y descripción del cargo

Una vez que se conoce el requerimiento del cliente, se acepta la propuesta y/o se establece como viable por parte del Gerente de División Selección. Este (o quien designe), debe verificar si se cuenta o no con la descripción del cargo y perfil de competencias de la posición que se debe evaluar. Si no se cuenta con esta información o si no resulta lo suficientemente detallada, debe ser levantada con el cliente (en forma presencial o telefónica), siendo esta una responsabilidad del Gerente de División Selección o de algún consultor que éste designe (Anexo N°2 PB-7.09: Formato Levantamiento de Perfil).

En ocasiones no es posible acceder a esta información en forma previa a la evaluación; en estos casos excepcionales, el Gerente de División Selección (o quien éste designe), debe hacerse cargo de la búsqueda y entrega de antecedentes alternativos que ayuden al

consultor a realizar la evaluación y debe velar porque el levantamiento de perfil esté antes de que el consultor haga el informe del candidato evaluado.

Se deberá dejar constancia en Alfred de aquellas evaluaciones que se realicen sin haber contado con el perfil del cargo en forma previa, con el fin de llevar un control de estas situaciones que ameritan análisis y la posterior implementación de acciones correctivas y/o preventivas (MA-05 Alfred).

Cuando se trata de un proyecto de evaluación (ejemplo: assessment, evaluación de competencias masiva, entre otras), también se realiza levantamiento de perfil y descripción de cargo.

5.2. Planificación Evaluación

Implica la identificación de recursos, plazos y condiciones necesarios para realizar una evaluación individual u otro tipo de proyecto de evaluación. El Gerente de División Selección (o quien este designe) debe definir:

- **Quién evalúa:** Una vez que se identifica el cargo y su grado de complejidad, se determina que consultor ejecutará el servicio utilizando criterios tales como su nivel de experticia en la evaluación de ese tipo de cargos y/o en la ejecución de un determinado tipo de proyecto de evaluación, el conocimiento de la organización y carga de trabajo, entre otros. Dependiendo del requerimiento, puede necesitarse más de un evaluador.
- **Cuándo se evalúa:** Por otra parte, se debe definir la fecha de entrevista y/o ejecución del proyecto de evaluación considerando la disponibilidad de salas existente en SommerGroup, el grado de urgencia de la evaluación y la disponibilidad de evaluadores, entre otros.
- **Cómo se evalúa:** Esto implica definir la metodología y/o técnicas de evaluación a utilizar (entrevista, pruebas, assessment, etc), así como el diseño y/o modificación de un modelo ya establecido.
- **Dónde se evalúa:** Definir si se evalúa en SommerGroup o en oficinas del cliente, en Santiago o región, de acuerdo a lo definido con el cliente.

5.3. Información a Evaluadores

Una vez que se ha determinado quién o quienes estarán a cargo de las evaluaciones o proyectos, el Gerente de División Selección (o quién éste haya designado) debe proveer información a los consultores, tal como:

- Descripción de cargo y perfil de competencias
- Características organizacionales y/o del equipo: cultura, liderazgo, rubro
- Técnica de evaluación a utilizar
- Fecha, lugar y hora en que se realizará la evaluación
- Rol que debe cumplir: entrevistador, observador, contacto con cliente, etc
- Datos de candidatos: curriculum, evaluaciones previas, otros antecedentes
- Ficha de Datos (Respaldo) (Anexo N°9 PB-7.09: Formato Ficha de Datos)

Los evaluadores pueden acceder a material de consulta que les sirva de apoyo y guía para llevar a cabo de manera efectiva su evaluación (por ejemplo, Manual de Evaluación Multifocal, Manual de Luscher, entre otros).

5.4. Citación de candidatos

El Gerente de División Selección (o quien éste designe) debe traspasar información al Asistente Administrativo de Selección para que este cite a los candidatos a evaluación. Los datos que el Asistente debe tener para poder concretar esta tarea son: nombre del candidato, teléfono de contacto, cargo y empresa al que postula, nombre del evaluador.

El Asistente Administrativo de Selección es responsable de verificar si existe disponibilidad de sala y debe levantar también la disponibilidad de horarios de los consultores. De esta manera podrá coordinar los horarios de evaluación, los que deben ser registrados (Anexo N°5 PB-09: Formato Registro de Citaciones).

5.5. Evaluación

Etapas central dentro del proceso y crítica para lograr el objetivo de satisfacer el requerimiento del cliente. Implica la puesta en práctica de metodologías y técnicas cuyo objetivo puede ser evaluar:

- el grado de ajuste entre una persona y un cargo y organización determinada
- el potencial de desarrollo de una persona
- las necesidades de capacitación de una persona o grupo

La metodología de evaluación de SommerGroup se describe en detalle en el Manual de Evaluación Multifocal (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal).

5.6. Informe

Reporte donde se sintetiza la información del candidato recopilada durante la evaluación y que es entregado al cliente como producto. Las indicaciones para hacer un informe se encuentran detalladas en el Manual de Evaluación Multifocal (ME-04 Manual de Evaluación Multifocal). El formato de informe puede ser de SommerGroup (Anexo N°2: Formato de Informe SommerGroup) o de los clientes.

5.7. Levantamiento de Referencias

Implica tomar contacto con personas que en alguna oportunidad fueron supervisores directos del candidato evaluado. Este levantamiento de información se realiza cuando el cliente ha contratado dicho servicio y/o cuando el evaluador necesita confirmar los datos recogidos durante la evaluación y el reporte que se genera puede estar basado en el formato de SommerGroup o en el propuesto por los clientes.

5.8. Control de Calidad

Antes de ser enviados al cliente, cada uno de los informes debe ser revisado y controlado por el Gerente de División Selección (o quién éste designe, distinto del propio consultor que

elaboró el reporte). El objetivo es verificar la claridad y precisión del informe, revisando su coherencia interna y contrastándolo además con la información entregada por el consultor respecto del caso y/o con las pruebas aplicadas (Anexo N°3: Formato Registro de Liberación del Servicio y Control de Calidad).

En caso de dudas o errores, quién realice el control de calidad debe solicitar mayores antecedentes al consultor y/o pedirle que revise y corrija el reporte. El envío del informe se pospondrá hasta que el informe se encuentre aprobado por el Gerente de División Selección (o quién éste designe), lo que es consignado en Registro de Liberación del Servicio y Control de Calidad. Dado que existen plazos de entrega comprometidos con el cliente, resulta crítico que el consultor realice un trabajo de óptima calidad que facilite el proceso de entrega y permita entregar un buen servicio al cliente.

5.9. Envío de información a Cliente

Una vez que el informe de evaluación haya sido revisado y aprobado, el Gerente de División Selección (o quién éste designe) debe enviarlo al cliente que corresponda en los plazos comprometidos para ello. El informe se puede enviar vía mail o se puede subir a extranet.

Luego de esto, el Gerente de División Selección (o quien éste designe) debe registrar información que de cuenta de la liberación del servicio y control de calidad (Anexo N°3: Formato Registro de Liberación del Servicio y Control de Calidad) y traspasar este registro al Asistente Administrativo de Selección, quien ingresará estos datos en Alfred (MA-05 Alfred).

5.10. Feedback a cliente y/o candidato

Si el cliente o candidato solicitan formalmente información y/o retroalimentación acerca de la evaluación, se coordina con ellos una entrevista de feedback en la que participa el consultor que estuvo a cargo de la evaluación y, en algunos casos, el Gerente de División Selección. Esta reunión o entrevista de feedback puede llevarse a cabo en las oficinas de SommerGroup o del cliente.

6.- Procedimientos Relacionados

MB-03 Manual Búsqueda Contextual
ME-04 Manual de Evaluación Multifocal
MA-05 Manual Alfred
MS-06 Manual Siscurr

7.- Anexos relacionados

Anexo N°1: Diagrama de Flujo Proceso de Evaluación
Anexo N°2: Formato de Informe SommerGroup
Anexo N°3: Formato Registro de Liberación del Servicio y Control de Calidad

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.