

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| 2. OBJETIVOS.....  | 1  |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 2  |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 2  |
| 2.3. RESULTADOS ESPERADOS.....   | 2  |
| 3. DIAGNÓSTICO.....  | 3  |
| 3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....  | 3  |
| 3.2. MERCADO POTENCIAL.....  | 5  |
| 3.2.1. ASERRADEROS.....  | 7  |
| 3.2.1.1. CLASIFICACIÓN DE ASERRADEROS.....                               | 8  |
| 3.2.1.3. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE SISTEMAS OLEOHIDRÁULICOS.....       | 9  |
| 3.2.1.4. MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE SISTEMAS OLEOHIDRÁULICOS.....       | 10 |
| 3.2.2. COSECHA DE BOSQUES.....   | 10 |
| 3.2.2.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DE COSECHA DE BOSQUES.....            | 11 |
| 3.2.2.2. MANTENIMIENTO PREVENTIVO EN EMPRESAS DE COSECHA DE BOSQUES..... | 11 |
| 3.2.2.3. MANTENIMIENTO CORRECTIVO EN EMPRESAS DE COSECHA DE BOSQUES..... | 12 |
| 3.3. CLIENTES.....   | 12 |
| 3.3.1. CLIENTES DE ASERRADEROS.....                                      | 12 |
| 3.3.2. CLIENTES DE COSECHA DE BOSQUES.....                               | 14 |
| 3.3.3. SEGMENTOS DE MERCADO.....   | 14 |
| 3.3.4. ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....  | 15 |
| 3.3.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS.....                             | 22 |
| 3.3.6. NECESIDADES E INTERESES DE LOS SEGMENTOS.....                     | 23 |
| 3.4. COMPETIDORES.....   | 23 |
| 3.4.1. LOCALIZACIÓN.....   | 25 |
| 3.4.2. EXPERIENCIA DE COMPRA.....  | 26 |
| 3.4.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....                              | 26 |
| 3.4.4. PRECIOS.....  | 27 |
| 3.4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....                                      | 28 |
| 3.4.6. PROMOCIÓN.....  | 28 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....                                       | 29 |
| 3.6. ANÁLISIS FODA .....   | 31 |
| 3.6.1. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN .....                               | 31 |
| 3.6.1.1. TAMAÑO.....   | 31 |
| 3.6.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....                                   | 32 |
| 3.6.1.3. DISPOSICIÓN A PAGAR. ....                                   | 32 |
| 3.6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS .....                            | 32 |
| 3.6.3. FODA POR SEGMENTO .....                                       | 33 |
| 3.6.3.1. FODA SEGMENTO 1: ASERRADEROS GRANDES .....                  | 33 |
| 3.6.3.2. FODA SEGMENTO 2: EMPRESA DE COSECHA GRANDES .....           | 33 |
| 3.6.3.3. FODA SEGMENTO 3: ASERRADEROS MEDIANOS .....                 | 34 |
| 3.6.3.4. FODA SEGMENTO 4: EMPRESA DE COSECHA MEDIANAS.....           | 34 |
| 3.6.3.5. FODA SEGMENTO 5: ASERRADEROS PEQUEÑOS. ....                 | 35 |
| 3.6.3.6. FODA SEGMENTO 6: EMPRESA DE COSECHA PEQUEÑAS .....          | 35 |
| 4. PROPUESTA DE VALOR .....  | 36 |
| 5. ESTRATEGIA COMERCIAL.....   | 37 |
| 5.1. SEGMENTO Y MERCADO OBJETIVO.....                                | 37 |
| 5.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....                                      | 38 |
| 5.3. TIENDA.....   | 39 |
| 5.3.1. UBICACIÓN Y TAMAÑO .....                                      | 39 |
| 5.3.2. CARACTERÍSTICAS DE DISEÑO .....                               | 40 |
| 5.3.3. ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS..... | 42 |
| 5.3.4. PRECIO .....  | 43 |
| 5.3.5. PERSONAL .....  | 45 |
| 5.3.6. PROMOCIÓN.....  | 46 |
| 6. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA .....                        | 46 |
| 6.1. INVERSIÓN INICIAL .....   | 46 |
| 6.2. FINANCIAMIENTO .....  | 48 |
| 6.3. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA.....                               | 48 |
| 6.3.1. ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....                                   | 49 |
| 6.3.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS .....                                    | 50 |
| 6.3.3. ESTIMACIÓN DE FLUJOS DE CAJA .....                            | 50 |

|   |    |
|---|----|
| 6.4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....  | 50 |
| 6.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....  | 51 |
| 7. CONCLUSIÓN .....   | 52 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 54 |
| ANEXOS .....  | 55 |
| ANEXO 1 CLASIFICACIÓN DE ASERRADEROS AÑO 2015, INFOR.....                       | 55 |
| ANEXO 2. N° ASERRADEROS SEGÚN TIPO Y SITUACIÓN DE TRABAJO (1998-2015), INFOR .. | 55 |
| ANEXO 3. IMPORTACIÓN MAQUINARIA DE COSECHA DE BOSQUES (2012-2016), COMEX....    | 55 |
| ANEXO 4. PRODUCCIÓN MADERA ASERRADA (2000-2017), INFOR.....                     | 56 |
| ANEXO 5. ENCUESTAS A CLIENTES .....   | 56 |
| ANEXO 6. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....   | 62 |
| ANEXO 7. CÁLCULO WACC .....   | 63 |
| ANEXO 8. AUMENTO DE COSTOS DE PRODUCTOS IMPORTADOS .....                        | 64 |
| ANEXO 9. UBICACIÓN Y COBERTURA GEOGRÁFICA .....                                 | 65 |
| ANEXO 10. ENTREVISTA A EXPERTOS. ....   | 65 |
| ANEXO 11. SUPUESTOS PARA CÁLCULO DE EE.RR.....                                  | 67 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1 EMPRESAS INDUSTRIA FORESTAL. ....  | 4  |
| TABLA 2 TIPOS DE ASERRADEROS. FUENTE: INFOR.....                                   | 8  |
| TABLA 3 PRODUCCIÓN DE MADERA ASERRADA POR REGIÓN. FUENTE: INFOR.....               | 9  |
| TABLA 4 EMPRESAS DE COSECHA DE BOSQUES. FUENTE: SII.....                           | 11 |
| TABLA 5 CLASIFICACIÓN EMSEFOR. FUENTE: ENCUESTAS. ....                             | 11 |
| TABLA 6 ASERRADEROS SEGÚN CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN NOMINAL. FUENTE: INFOR. ....     | 13 |
| TABLA 7 ASERRADEROS ZONA FORESTAL SEGÚN PRODUCCIÓN REAL. FUENTE: INFOR. ....       | 13 |
| TABLA 8. EMSEFOR NACIONAL, SEGÚN PRODUCCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....       | 14 |
| TABLA 9. EMSEFOR, ZONA FORESTAL SEGÚN PRODUCCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ..... | 14 |
| TABLA 10 SEGMENTOS DE MERCADO EN ZONA FORESTAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....   | 15 |
| TABLA 11 PROYECCIÓN DE COMPRAS DE ASERRADEROS A HIPOTÉTICA NUEVA EMPRESA.....      | 20 |
| TABLA 12 GASTO PROYECTADO DE ASERRADEROS Y EMSEFOR POR SEGMENTOS .....             | 22 |

|   |    |
|---|----|
| TABLA 13 PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE MARCAS HIDRÁULICAS.....                        | 23 |
| TABLA 14. PRINCIPALES EMPRESAS PROVEEDORAS DE REPUESTOS Y SERVICIOS HIDRÁULICOS. .... | 24 |
| TABLA 15 CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....             | 25 |
| TABLA 16 COMPONENTES HIDRÁULICOS Y STOCK PROMEDIO. FUENTE: ENCUESTA. ....             | 27 |
| TABLA 17 COMPONENTES HIDRÁULICOS Y MARGEN BRUTO. FUENTE: ENTREVISTAS A EXPERTOS. .... | 28 |
| TABLA 18. SEGMENTOS DE MERCADO Y DISPOSICIÓN A GASTAR EN MANTENIMIENTO MM \$.....     | 33 |
| TABLA 19 FODA SEGMENTO 1.....   | 33 |
| TABLA 20 FODA SEGMENTO 2 .....  | 34 |
| TABLA 21 FODA SEGMENTO 3 .....  | 34 |
| TABLA 22 FODA SEGMENTO 4 .....  | 35 |
| TABLA 23 FODA SEGMENTO 5 .....  | 35 |
| TABLA 24 FODA SEGMENTO 6 .....  | 35 |
| TABLA 25 TABLA DE SEGMENTOS FODA POR NIVEL DE ATRACTIVO .....                         | 36 |
| TABLA 26 MATRIZ ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO COMPETITIVO. ....                          | 37 |
| TABLA 27 CLIENTES POR SEGMENTO OBJETIVO. ....   | 39 |
| TABLA 28 UBICACIÓN SUCURSALES. ....   | 39 |
| TABLA 29 SUPERFICIES OPTIMAS POR SUCURSAL. ....                                       | 42 |
| TABLA 30, VALOR TRABAJO EN TERRENO PARA SERVICIO TÉCNICO EN UF.....                   | 44 |
| TABLA 31 DOTACIÓN DE PERSONAL. ....   | 46 |
| TABLA 32 CUADRO DE COSTOS DE PROMOCIÓN ANUAL. ....                                    | 46 |
| TABLA 33 COSTOS DE INVENTARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....                       | 47 |
| TABLA 34 COSTO DE INVERSIÓN EN MAQUINARIA .....                                       | 47 |
| TABLA 35 RESUMEN DE INVERSIÓN FIJA.....   | 47 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 1 EMPRESAS SECTOR FORESTAL POR RUBRO.....                                  | 5  |
| GRÁFICO 2 CONSUMO DE TROZOS POR REGIÓN. FUENTE INFOR.....                          | 7  |
| GRÁFICO 3 CAPACIDAD PRODUCTIVA, FUENTE INFOR. ....                                 | 8  |
| GRÁFICO 4. ASERRADEROS A NIVEL NACIONAL 2015. FUENTE INFOR.....                    | 13 |
| GRÁFICO 5 MANTENIMIENTO PREVENTIVO V/S CORRECTIVO EN ASERRADEROS Y EMSEFOR. ....   | 16 |
| GRÁFICO 6 GASTO EN MANTENIMIENTO EN ASERRADEROS SEGÚN CLASIFICACIÓN DE INFOR. .... | 16 |
| GRÁFICO 7 GASTO EN MANTENIMIENTO EN EMSEFOR SEGÚN CLASIFICACIÓN.....               | 17 |

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 8 PRINCIPALES PROVEEDORES DE SERVICIOS HIDRÁULICOS.....                  | 18 |
| GRÁFICO 9 ATRIBUTOS MÁS VALORADOS POR LOS CLIENTES. ....                         | 18 |
| GRÁFICO 10 FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO HIDRÁULICO PREVENTIVO.....                | 19 |
| GRÁFICO 11 PROYECCIÓN DE COMPRAS DE EMSEFOR A HIPOTÉTICA A NUEVA EMPRESA. ....   | 19 |
| GRÁFICO 12 PROYECCIÓN DE COMPRAS DE ASERRADEROS A HIPOTÉTICA NUEVA EMPRESA.....  | 20 |
| GRÁFICO 13 BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS CLIENTES. ....                          | 20 |
| GRÁFICO 14 PERFIL DE IMAGEN. FUENTE: ENCUESTA.....                               | 21 |
| GRÁFICO 15 ATRIBUTOS VALORADOS. FUENTE: ENCUESTA .....                           | 22 |
| GRÁFICO 16. PRINCIPALES PROVEEDORES HIDRÁULICOS. FUENTE ENCUESTA. ....           | 24 |
| GRÁFICO 17 MEDIO DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE SERVICIOS HIDRÁULICOS..... | 29 |

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1, COMPETENCIA EN ZONA FORESTAL.....                                    | 25 |
| ILUSTRACIÓN 2, TABLA DE RELACIONES DEL PROCESO.....                                 | 40 |
| ILUSTRACIÓN 3, DIAGRAMA DE RELACIONES.....  | 41 |
| ILUSTRACIÓN 4: LAYOUT INSTALACIONES .....   | 41 |
| ILUSTRACIÓN 5: MARGINACIÓN BRUTA EN ÁREA DE SERVICIO DE MANGUERAS HIDRÁULICAS ..... | 44 |
| ILUSTRACIÓN 6. MARGINACIÓN BRUTA EN ÁREA DE SERVICIO DE MAESTRANZA.....             | 45 |