



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

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PENETRACIÓN DE UNA
EMPRESA DE SILVICULTURA FORESTAL HACIA EL MERCADO DE LA COSECHA
FORESTAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

SEBASTIÁN ALEJANDRO FUENTEALBA RIVAS

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PENETRACIÓN DE UNA EMPRESA DE SILVICULTURA FORESTAL HACIA EL MERCADO DE LA COSECHA FORESTAL

La industria forestal es un actor económico relevante a nivel nacional, esto se ve reflejado en los indicadores económicos nacionales donde las exportaciones han aumentado de US\$ 9,7 millones FOB (1962) hasta US\$ 5.271 millones FOB (2016), lo que representa un aumento sustancial en la participación en las exportaciones nacionales, convirtiendo al sector forestal en el tercer exportador nacional solo por detrás de minería y el sector industrial.

La industria forestal se puede dividir en dos áreas: bosques, encargados del establecimiento, manejo, protección y extracción de la madera; e industrias, encargados de producir maderas, papeles, celulosa, pulpa y derivados.

El presente estudio se centrará en el área de bosque chilenos, área en la cual se distinguen dos conjuntos de actores; las empresas productoras (CMPC y ARAUCO), quienes son dueños de los bosques y solicitan servicios a terceros para realizar los trabajos en el área de bosques, las empresas de servicios forestales (ESF).

Las empresas productoras han apostado a la integralidad de las empresas de servicios forestales, potenciando a algunas de éstas para que sean capaces de brindarles servicios en todo el ciclo forestal, desde la plantación hasta la cosecha de los bosques. Con esta decisión esperan que las empresas de servicios forestales sean prácticamente una extensión de ellos, teniendo estándares de seguridad y calidad similares a los de ellos.

El presente estudio propone un plan estratégico para la expansión de una empresa de silvicultura forestal, con más de 20 años de experiencia, hacia la cosecha forestal. El método para desarrollar el plan se centra en abordar cinco tópicos principales, éstos son; clientes y servicios, competencias centrales, contexto competitivo y escenarios, estrategias y valorización del plan estratégico. Los temas mencionados definen las líneas de acción, presupuestos y recursos necesarios para lograr la visión, misión y las estrategias para alcanzar con éxito la expansión de mercado hacia la cosecha forestal de la empresa en estudio.

Palabras claves: plan estratégico, cosecha forestal, factores claves de éxito, estrategias, valorización.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
TABLA DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA	2
1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.2.3. RESULTADOS ESPERADOS	3
2. MARCO CONCEPTUAL	4
2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
2.1.1. ANÁLISIS	5
2.1.1.1. Entorno externo.....	5
2.1.1.1.1. Entorno de la industria	6
2.1.1.1.2. Entorno de los competidores.....	6
2.1.1.2. Organización interna	6
2.1.1.2.1. Recursos.....	7
2.1.1.2.2. Capacidades.....	7
2.1.1.2.3. Competencias Centrales	7
2.1.1.2.4. Ventaja Competitiva.....	7
2.1.1.2.5. Competitividad estratégica.....	8
2.1.2. ESTRATEGIA.....	8
2.1.2.1. Estrategia al nivel de negocio.....	8
2.1.2.1.1. Clientes como base de la estrategia	8

2.1.2.1.2. Propósito de una estrategia a nivel de negocio	8
3. ANÁLISIS DE CLIENTES Y SERVICIOS	10
3.1. ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	10
3.1.1. Descripción de clientes	13
3.1.1.1. Arauco S.A.	13
3.1.1.2. Cmpc s.a.	15
3.2. CLIENTES	16
3.2.1. Seguridad	16
3.2.2. Experiencia	17
3.2.3. Solvencia Financiera	17
3.2.4. Evaluación Tributaria, Comercial y Laboral	18
3.2.5. Innovación y Desarrollo	19
3.2.6. Evaluación Técnica	19
4. ANÁLISIS INTERNO	20
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
4.2. RECONOCIMIENTO DE RECURSOS, CAPACIDAD Y COMPETENCIAS CENTRALES	20
4.2.1. Recursos	20
4.2.1.1. Recursos tangibles	21
4.2.1.1.1. Recursos financieros	21
4.2.1.1.2. Recursos organizacionales	22
4.2.1.1.3. Recursos físicos	22
4.2.1.2. Recursos intangibles	23
4.2.1.2.1. Recursos Humanos	23
4.2.1.2.1.1. Conocimiento	23
4.2.1.2.1.2. Confianza	23
4.2.1.2.1.3. Capacidades Gerenciales	23

4.2.1.2.1.4.	Rutinas de la Organización	24
4.2.1.2.2.	Recursos de innovación	24
4.2.1.2.3.	Recursos de reputación.....	24
4.2.2.	Capacidades.....	24
4.2.2.1.	Administración, Cultura organizacional única y valiosa	24
4.2.2.2.	Producción, Eficaz y con un tiempo de respuesta sobresaliente	25
4.2.2.3.	Gestión del personal, Crear, mantener y desarrollar como la base de la gestión de sus colaboradores.....	25
4.2.2.4.	Tecnología y sistemas de información	25
4.2.3.	Competencias Centrales	25
4.2.4.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	26
4.3.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES: ALCANCE, RIQUEZA Y AFILIACIÓN	27
4.3.1.	Alcance.....	28
4.3.2.	Riqueza	28
4.3.3.	Afiliación	28
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
5.1.	ENTORNO GENERAL.....	29
5.1.1.	Económico.....	29
5.1.1.1.	Económico Global	29
5.1.1.2.	Situación económica de la industria forestal Global	30
5.1.1.3.	Situación económica de la industria forestal Nacional	30
5.1.3.	Demográfico.....	32
5.1.4.	Político / Legal.....	33
5.1.5.	Tecnológico.....	34
5.1.7.	Sociocultural	34
5.1.8.	Medioambiental.....	34
5.1.9.	Resumen análisis del entorno general	35

5.2.	ENTORNO COMPETITIVO	37
5.2.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	37
5.2.1.1.	Amenaza de nuevos entrantes.....	37
5.2.1.1.1.	Barreras de entrada	37
5.2.1.1.2.	Represalias esperadas	37
5.2.1.2.	Poder de negociación los proveedores	37
5.2.1.3.	Poder de negociación de los compradores.....	38
5.2.1.4.	Amenazas de los productos sustitutos	38
5.2.1.5.	Intensidad de la rivalidad de los competidores	38
5.2.1.5.1.	Numerosos competidores o competidores equilibrados	38
5.2.1.5.2.	Crecimiento de la industria.....	38
5.2.1.5.3.	Barreras de salida	38
5.2.2.	Resumen análisis del entorno competitivo.....	39
5.3.	Oportunidades y amenazas	40
6.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	41
6.1.	FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	41
6.1.1.	Visión.....	41
6.1.2.	Misión	41
6.1.3.	Valores	41
6.2.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	42
6.2.1.	Definición de la estrategia genérica	42
6.2.2.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	42
6.2.3.	Perspectiva de los procesos internos	42
6.2.3.1.	Procesos de gestión administrativa y de operaciones	43
6.2.3.2.	Procesos de gestión de clientes	43
6.2.3.2.1.	Ingreso al mercado de la cosecha forestal	43

6.2.3.2.2. Diversificación de la cartera de clientes y aumento de la participación en el mercado que ya se encuentra inserto.....	43
6.2.3.3. Procesos de innovación	45
6.2.4. Perspectiva del cliente.....	45
6.2.5. Perspectiva financiera	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL INGRESO HACIA LA COSECHA FORESTAL	
52	
8. CONCLUSIÓN	54
9. BIBLIOGRAFÍA.....	55
10. ANEXOS	56
10.1. INFORMACIÓN ESTRUCTURA DE SOCIEDAD DE GRUPO DE EMPRESAS SERFONAC	56
10.2. ESTADO DE RESULTADOS EN DÓLARES DE SERFONAC AÑO 2016 Y 2017, VALOR DEL DÓLAR \$650	58
10.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO DEL GRUPO DE EMPRESAS SERFONAC AÑO 2016.....	58
10.4. ORGANIGRAMA DE SERFONAC	61
10.5. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	63
10.6. CALCULO DEL WACC.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Exportaciones de Productos Forestales.....	10
Tabla 3.2. Superficies de plantaciones forestales por especie según región,..... acumulada a diciembre 2015 (has)	11
Tabla 3.3. Principales empresas exportadores de productos forestales (US\$ millones FOB)	12
Tabla 3.4. Cantidad hectáreas de plantaciones forestales por empresas.....	12
Tabla 3.5. Hectáreas plantadas y metros cúbicos cosechados por región en el año 2016	13
Tabla 3.6. Hectáreas plantadas y metros cúbicos cosechados por empresa en el año 2016	13
Tabla 3.7. Principales cifras de Arauco S.A. al año 2017.....	14
Tabla 3.8. Principales cifras de CMPC S.A. al año 2017.....	15
Tabla 4.1. Resultados de combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenible	26
Tabla 4.2. Fortalezas y debilidades de Serfonac.....	27
Tabla 5.1. Resumen de análisis del entorno general.....	36
Tabla 5.2. Oportunidades y Amenazas de Serfonac.....	40
Tabla 6.1. Participación en el mercado de Serfonac en el año 2017.....	44
Tabla 6.2. Cuadro de mando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento..._	47
Tabla 6.3.1. Cuadro de mando desde la perspectiva de los procesos internos.....	48
Tabla 6.3.2. Cuadro de mando desde la perspectiva de los procesos internos	49
Tabla 6.4. Cuadro de mando desde la perspectiva de los clientes.....	50
Tabla 6.5. Cuadro de mando desde la perspectiva financiera	51
Tabla 7.1. Flujo de caja de la propuesta de ingreso a cosecha forestal en condiciones óptimas, en dólares.	52

Tabla 7.2. Resultados del proyecto en condiciones normales	53
Tabla 7.3. Análisis de sensibilidad del flujo de caja cuando la producción o la disponibilidad de bosques varía en diferentes porcentajes	53
Tabla 10.1. Composición del grupo societario Serfonac.....	56
Tabla 10.2. Estado de resultados en dólares de Serfonac años 2016 y 2017.....	58
Tabla 10.3. Análisis patrimonial estático, estructura del activo años 2016 y 2017	59
Tabla 10.4. Análisis patrimonial estático, estructura del pasivo años 2016 y 2017	59
Tabla 10.5. Análisis patrimonial estático, solidez patrimonial.....	59
Tabla 10.6. Análisis del circulante, solvencia de capacidad.....	59
Tabla 10.7. Análisis del circulante, solvencia de puntualidad.....	60
Tabla 10.8. Análisis de rendimiento.....	60
Tabla 10.9. Flujo de caja del inversionista.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Proceso de la administración estratégica.....	4
Figura 2.2. Descripción del entorno externo	5
Figura 2.3. Componentes de un análisis interno.....	6
Figura 2.4. Cinco estrategias al nivel de negocio.....	9
Figura 4.1. Distribución de los activos y pasivos de la empresa Serfonac Ltda. Año 2017	22
Figura 5.1. Producción mundial de trozos para uso industrial	31
Figura 5.2. Producción mundial de pulpa de madera.....	31
Figura 5.3. Producción mundial de madera aserrada.....	31
Figura 5.4. Superficies de plantaciones forestales según región, acumulada a diciembre 2015.....	32
Figura 5.5. Superficies de plantaciones forestales según región, acumulada a diciembre 2015.....	33
Figura 5.6. Esquema de los resultados de las 5 fuerzas competitivas de Porter en el sector de la cosecha forestal	39
Figura 6.1. Presencia actual y potencial en el mercado de Serfonac en los mercados que ya están presentes.	44
Figura 10.1. Organigrama Serfonac	61
Figura 10.2. Organigrama funcional Serfonac.....	62

1. INTRODUCCIÓN

La industria forestal es un actor económico relevante a nivel mundial y nacional, transformándose en un agente económico relevante; esto se ve reflejado en los indicadores económicos nacionales donde las exportaciones han aumentado de US\$ 9,7 millones FOB (1962) hasta US\$ 5.271 millones FOB (2016), lo que representa un aumento sustancial en la participación en las exportaciones nacionales, pasando de 1,9 % (1962) a 8,7% (2016), convirtiendo al sector forestal en el tercer exportador nacional sólo por detrás de minería y el sector industrial.¹

La industria forestal se puede dividir en dos áreas: bosques, encargados del establecimiento, manejo, protección y extracción de la madera; e industrias, encargados de producir maderas, papeles, celulosa, pulpa y derivados.

El presente documento se centrará en el área de bosque, área en la cual se distinguen dos conjuntos de actores; las empresas productoras (en el caso de Chile, CMPC y ARAUCO), quienes son dueños de los bosques y solicitan servicios a terceros, las empresas de servicios forestales (ESF), quienes realizan las labores de establecimiento, manejo, protección y cosecha de los bosques.

Las empresas productoras han apostado a la integralidad de las empresas de servicios, un ejemplo de esto es CMPC, quien en el año 2010 comenzó con la inclusión de faenas mecanizadas para la habilitación de terrenos (silvicultura) y durante el año 2016 con la fusión de sus áreas (Silvicultura, Cosecha, Transporte y Caminos) quedando todas bajo el alero de la gerencia de operaciones de bosques.

Ante el escenario descrito anteriormente es que la empresa Serfonac Ltda., empresa de servicios silvícolas (manual y mecanizada) y de protección forestal que posee más de 20 años de experiencia en el rubro, decide analizar la expansión de sus servicios hacia la cosecha forestal; con el fin de prever un movimiento del mercado hacia la integralidad de las empresas de servicios y, que una decisión estratégica tan importante y compleja no los encuentre sin información y preparación.

¹ (madera, pulpa, papel y derivados incluidos en el sector forestal y no en el sector industrial).

1.1. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA

Dos grandes empresas son los principales actores del mercado forestal nacional, Arauco y CMPC, quienes son denominadas como empresas productoras o mandantes y en conjunto poseen el 45,7% de los bosques productivos del país. Estas organizaciones solicitan servicios a terceros, denominadas empresas de servicios forestales (ESF) para que realicen casi la totalidad, 90% de las actividades asociadas a las operaciones del bosque, de los trabajos que se ejecutan en la industria forestal, sobre todo las cuales tienen relación con el área de bosques.

Las ESF son aliados estratégicos para las empresas mandantes por lo anterior es que estas últimas han potenciado y fortalecido el crecimiento de las primeras en busca de servicios de altos estándares de calidad, seguridad y productividad. Desde el año 2010 han comenzado a potenciar a sus mejores proveedores en busca de la integralidad de servicios en las empresas relacionadas al bosque, con el fin que estas abarquen desde la habilitación del suelo hasta la extracción de la madera.

Ante el contexto descrito anteriormente, las ESF deben tomar decisiones que les permitan actuar de manera proactiva y adelantarse a los cambios del mercado. Es por esto que Serfonac Ltda., empresa que presta servicios de silvicultura y protección forestal, ha decidido abrir su mercado hacia la cosecha forestal, considerando que es la única etapa del área de bosques de la industria forestal que no ha abarcado en sus servicios y, así lograr ser una empresa forestal totalmente integral.

Serfonac Ltda., posee más de 20 años de experiencia en el rubro y ha apostado a la fidelización con su cliente principal, Forestal Mininco (CMPC); cabe destacar que el 95% de su facturación anual es con aquella empresa mandante, por lo que responder a los cambios que va implementando Forestal Mininco se hace primordial para sostener la empresa en el tiempo. Actualmente representa aproximadamente el 25% de la producción del área de silvicultura y, en protección el 40% de la fuerza de combates contra incendios forestales, resguardando el área de mayor concentración de bosques para CMPC.

Serfonac Ltda., reconociendo su ventaja competitiva en el área de silvicultura, sobre todo, aceptando el perjuicio que posee en el mercado de la cosecha forestal de frente a las empresas ya establecidas; es que ha decidido elaborar en un plan estratégico para la penetración de la empresa en el mercado de la cosecha forestal.

1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de estratégico, que permita apoyar la toma de decisión de una empresa de servicios de silvicultura forestal para penetrar el mercado de la cosecha forestal.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar y analizar los clientes y servicios existentes en el mercado
- Identificar las competencias centrales de la empresa y definiciones estratégicas.
- Analizar el mercado forestal, competidores, y proveedores para determinar escenarios en el cual se desarrollaría el plan estratégico.
- Formular estrategias las cuales definan líneas de acción, inversión, valorización, presupuestos y recursos necesarios para el logro de la visión y misión de la empresa.
- Estimar y analizar resultados financieros acerca del retorno sobre la inversión para apoyar la toma de decisión estratégica sobre la expansión del negocio.

1.2.3. RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado es un plan estratégico con su valorización económica para la penetración de una empresa de silvicultura forestal hacia cosecha forestal.

2. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo describe en detalle los conceptos y teoría necesaria para la realización de un plan estratégico.

2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones al tomar decisiones de niveles superiores lo que buscan es el logro de una competitividad estratégica y esta se logra cuando se tiene éxito en la formulación e implementación de una estrategia que crea valor para dicha organización.

Según Hitt², el proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Dentro de este proceso se distinguen tres grandes pasos para lograr lo que denomina rendimientos superiores, estos son; análisis, estrategia y desempeño. Estas etapas se ven esquematizadas en la Figura 2.1.

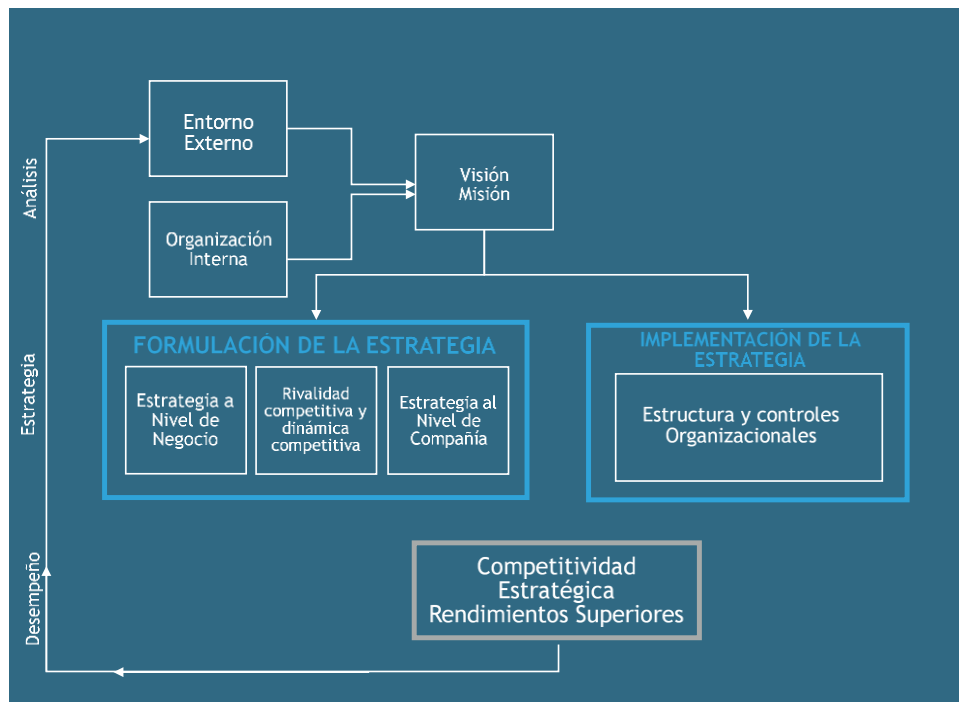


Figura 2.1. Proceso de la administración estratégica.

Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al.²

² HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson:, 2008.

2.1.1. ANÁLISIS

El primer paso en el proceso de la administración estratégica es el análisis de su entorno externo y la organización interna, con el objetivo encontrar los recursos, capacidad y competencias centrales que posee cada empresa, ya que estas son el origen de la estrategia.

Para obtener la información necesaria para desarrollar sus estrategias, la empresa debe seguir el proceso de coordinar lo que puede hacer (considerando los recursos, capacidades y sus competencias centrales) con lo que podría hacer (teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, conceptos claves obtenidos del análisis externo).

2.1.1.1. Entorno externo

El entorno externo está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que las integran. Estas dimensiones se pueden agrupar de diferentes maneras, sin embargo, la segmentación mayormente utilizada está compuesta por ocho segmentos del entorno: económico, demográfico, político / legal, tecnológico, global, sociocultural, físico y medioambiental. Observar Figura 2.1.

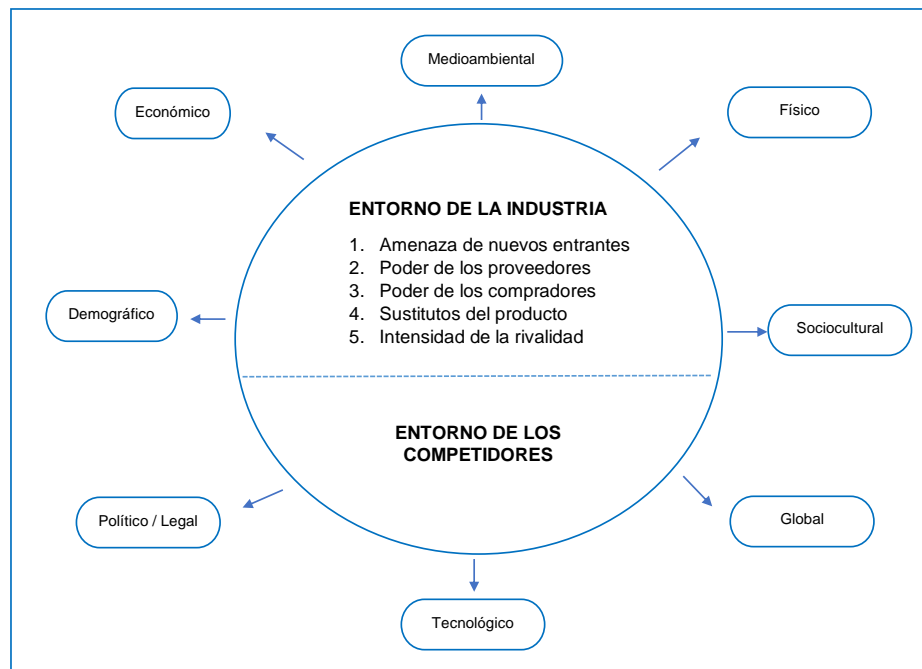


Figura 2.2. Descripción del entorno externo
Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. ³

³ HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson:, 2008

2.1.1.1.1. Entorno de la industria

Es el conjunto de factores que influyen directamente en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas que toma la empresa para conseguir el éxito. Una de las herramientas utilizadas para estudiar el entorno de la industria se basa en “Las 5 fuerzas de Porter” ya que entrega una visión holística del ambiente y no se centra solamente en los competidores directos. La Figura 2.1. presenta las 5 fuerzas de la competencia y su posición en el esquema del entorno externo, centrándose esta en el entorno de la industria.

2.1.1.1.2. Entorno de los competidores

La última etapa del análisis del entorno externo se centra en los competidores directos que tiene la empresa y busca conocer los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades del otro. Con el análisis de los competidores se desea responder las siguientes dos preguntas:

- ¿Cuál es el motor que impulsa al competidor, debido a lo que señalan sus objetivos futuros?
- ¿Qué está haciendo y podría hacer el competidor, debido a lo que revela su estrategia actual?

2.1.1.2. Organización interna

La importancia de analizar internamente la organización es que solo así podrá saber qué es lo que puede y no puede realizar la empresa. La Figura 2.2. señala los componentes centrales que se deben obtener de un análisis interno para poder lograr la anhelada competitividad estratégica.

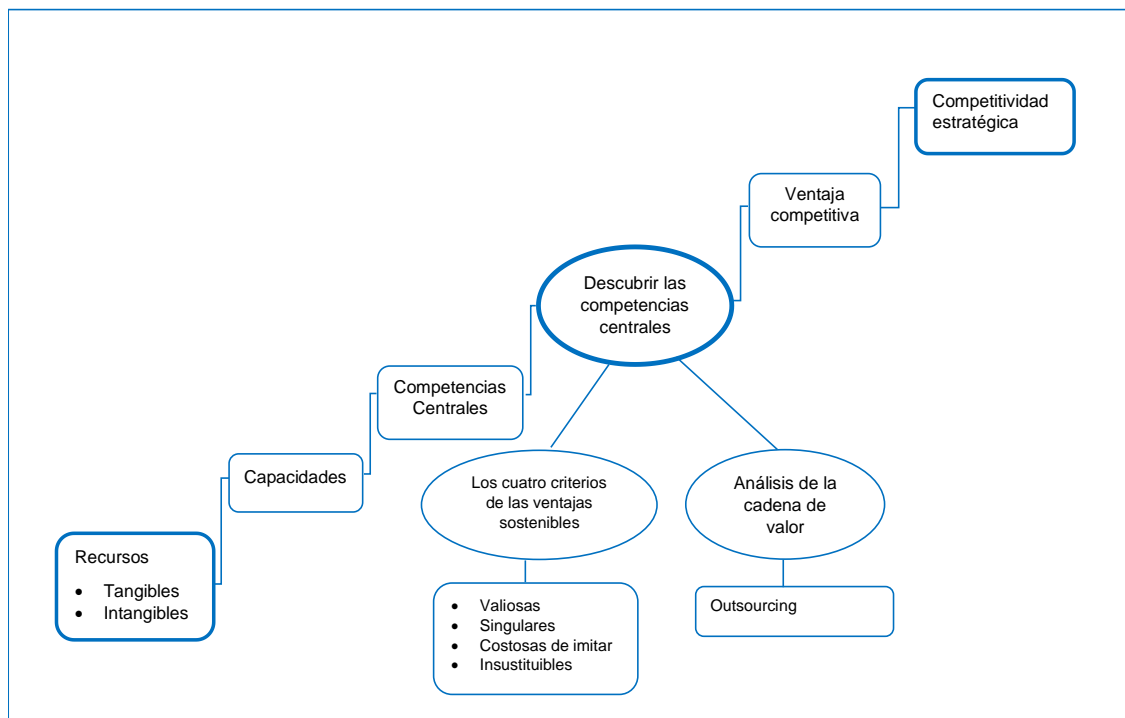


Figura 2.3. Componentes de un análisis interno.
Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. ⁴

2.1.1.2.1. Recursos

Son los insumos que forman parte del proceso de una empresa. Estos se pueden dividir en dos:

- Tangibles: Son activos que pueden ser cuantificados.
- Intangibles: Activos que tienen raíces profundas en la historia de la empresa y que han ido acumulando a lo largo del tiempo y son relativamente difíciles de analizar o imitar para los competidores, he aquí donde radica su importancia.

2.1.1.2.2. Capacidades

Las capacidades son combinaciones de recursos tangibles e intangibles, que se utilizan para desempeñar las tareas y procesos de la empresa que permiten producir los bienes y servicios para los clientes, con el fin de crear valor para ellos.

2.1.1.2.3. Competencias Centrales

Cada organización posee recursos y capacidades que son únicas. Los recursos son los insumos (tangibles e intangibles) que posee una empresa para desarrollar su proceso productivo mientras que las capacidades son el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral.

Cuando los dos conceptos logran generar una ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales son consideradas competencias centrales de una empresa, es por esto que reconocerlas es importante para lograr el éxito en la implementación de una estrategia.

2.1.1.2.4. Ventaja Competitiva

Porter⁵ define ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de los productos diferenciados cuyos ingresos superan los costes.

Una ventaja competitiva puede ser un hecho esporádico dentro de una empresa producto de alguna casualidad o fluctuación del mercado, es por esto que hacer sustentable una ventaja competitiva es fundamental para la administración estratégica. Hitt considera cuatro criterios para que la ventaja competitiva sea sustentable; Poseer

⁴ HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson:, 2008.

⁵ PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo Editorial Patria, 2015.

capacidades valiosas, Capacidades Singulares, Capacidades Costosas de imitar y Capacidades insustituibles. Observar Figura 4.2.

2.1.1.2.5. Competitividad estratégica

Una organización logra una competitividad estratégica cuando ha creado una estrategia que crea valor y ha aprendido a implementarla, utilizando sus ventajas competitivas como la base para competir en los mercados.

2.1.2. ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva mediante la utilización de sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

2.1.2.1. Estrategia al nivel de negocio

La estrategia a nivel de negocio es medular, son aquellas directrices que la empresa fórmula para describir la forma en que pretende competir en un mercado. Toda estrategia a nivel de negocio tiene como prioridad los clientes y determina quienes serán sus clientes, cuales necesidades de esos clientes satisfará y de qué manera lo hará.

2.1.2.1.1. Clientes como base de la estrategia

El propósito de que las empresas satisfagan a los clientes mediante sus estrategias a nivel de negocio es debido que los rendimientos que generan las relaciones con ellos, la creación de valor, son lo primordial para toda empresa. Para

2.1.2.1.2. Propósito de una estrategia a nivel de negocio

El fin de la estrategia es crear diferencias entre la posición de la empresa y su competencia. Para poder posicionarse de manera diferente a sus competidores la empresa debe definir si realizara las actividades diferentes o diferentes actividades. La Figura 4.4. presenta cinco estrategias al nivel de negocio.

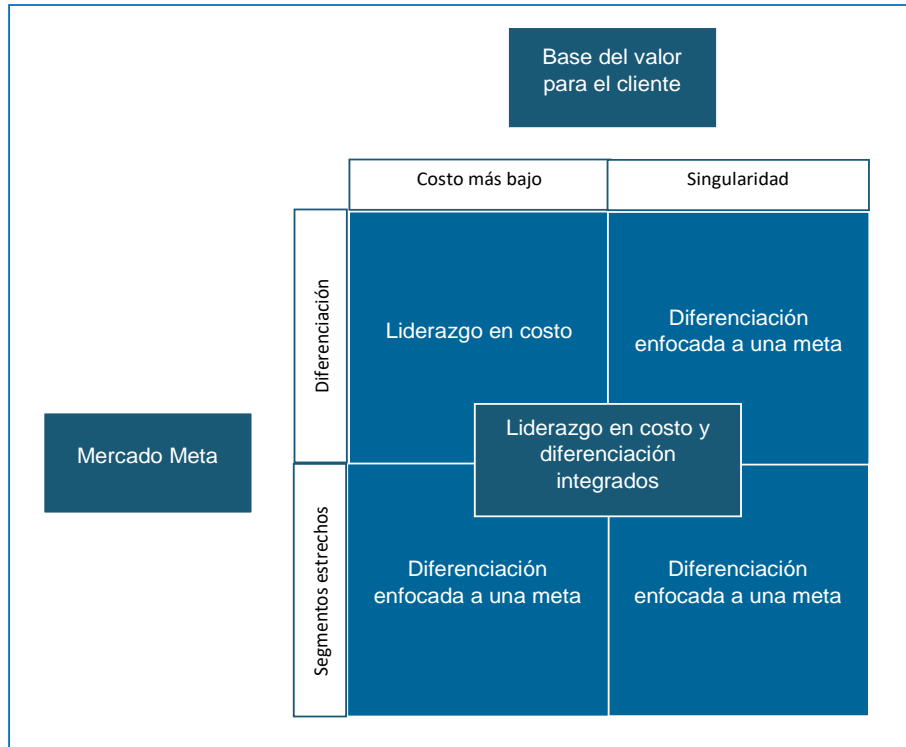


Figura 2.4. Cinco estrategias al nivel de negocio.
Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. ⁶

⁶ HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson:, 2008.

3. ANÁLISIS DE CLIENTES Y SERVICIOS

El análisis de clientes y servicios es el primer paso para comenzar el plan estratégico y esto se debe a que el cliente es el actor más relevante del mercado, por lo que obtener información sobre las expectativas que poseen, lo que consumen, porque lo consumen y como lo evalúan, establecerán las líneas de acción para los pasos siguientes del estudio, análisis interno y análisis del entorno.

Para abordar lo anteriormente expuesto se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a. Identificación y descripción de clientes en el mercado.
 - i. Reunión con empresas insertas en el mercado
 - ii. Entrevista con clientes
 - iii. Reunión con expertos del área forestal

- b. Productos y servicios disponibles en el mercado.
 - i. Reunión con empresas insertas en el mercado
 - ii. Entrevista con clientes
 - iii. Reunión con expertos del área forestal

3.1. ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El sector forestal chileno ha ido adquiriendo protagonismo tanto en el mercado nacional como internacional, aumentando el porcentaje de aporte al producto interno bruto nacional, 2,1 % del PIB nacional en el año 2016, y escalando puestos como productores de artículos derivados de la madera en el sector internacional, 1,3% de la exportación de productos forestales mundial, posición N°19. (Infor, 2017)⁸.

Tabla 3.1. Exportaciones de Productos Forestales

	País	%
Mundo: US\$ 391.387 millones		
1	China/ <i>China</i>	13,7
2	EE.UU.	8,7
3	Alemania	8,6
4	Canadá	7,1
5	Suecia	3,8
6	Italia	3,6
7	Polonia	3,2
8	Finlandia	3,2
9	Francia	2,7
10	Brasil	2,6
11	Austria	2,6
12	Indonesia	2,6
19	CHILE	1,3

Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017⁷.

Las superficies de plantaciones forestales nacionales se concentran en más de un 75% entre la VII Región del Maule y la IX Región de la Araucanía, siendo la Región del Bío-Bío la que posee un mayor porcentaje de plantaciones forestales con un 38,10%, por lo que el mercado forestal nacional se concentra entre las regiones mencionadas. Observar Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Superficie de plantaciones forestales por especie según región, acumulada a diciembre 2015 (has)

Región	<i>Eucalyptus globulus</i>	<i>Eucalyptus nitens</i>	<i>Pinus ponderosa</i>	<i>Pinus radiata</i>	Otras especies/	Total	(%)
Región de Coquimbo	2.870	-	-	-	81.281	84.151	3,5%
Región de Valparaíso	38.513	-	-	7.540	1.147	47.200	2,0%
Región Metropolitana	5.716	-	-	17	521	6.254	0,3%
Región de O'Higgins	50.946	14	-	76.060	1.737	128.757	5,4%
Región del Maule	45.795	2.023	-	384.810	4.132	436.760	18,2%
Región del Biobío	238.428	101.516	684	563.159	9.386	913.173	38,1%
Región de la Araucanía	150.995	60.107	2.822	256.379	11.811	482.114	20,1%
Región de Los Ríos	19.477	59.975	3	96.475	8.686	184.616	7,7%
Región de Los Lagos	24.197	35.656	237	15.818	2.149	78.057	3,3%
Región de Aysén	-	7	19.116	-	16.357	35.480	1,5%
Total	576.937	259.299	22.861	1.400.259	137.208	2.396.564	100,0%
(%)	24,1%	10,8%	1,0%	58,4%	5,7%	100,0%	

Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017⁸.

El sector forestal chileno posee características particulares, siendo la más relevante el predominio de dos empresas (y sus holdings asociados), Arauco S.A. y Cmpc S.A. estas empresas se denominan empresas mandantes. Si bien existen otras empresas, estas tienen una participación menor dentro del sector y sus políticas de contratación, producción y comportamiento empresarial son diferentes a las mencionadas anteriormente. Observar Tabla 3.3 y Tabla 3.4.

⁷ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

⁸ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

Tabla 3.3. Principales empresas exportadores de productores forestales (US\$ millones FOB)

Empresa	2015	%	2016	%
Cel. Arauco y Constitución S.A.	1.526	28,1	1.483	28,1
CMPC Celulosa S.A.	1.070	19,7	951	18,0
Paneles Arauco S.A.	393	7,2	891	16,9
CMPC Maderas S.A.	302	5,6	292	5,5
Cartulinas CMPC S.A.	300	5,5	268	5,1
Masisa S.A.	198	3,6	189	3,6
Consorcio Maderero S.A.	53	1,0	83	1,6
Comaco S.A.	55	1,0	65	1,2
Woodgrain Chile Ltda.	56	1,0	55	1,0
Forestal del Sur S.A.	52	1,0	52	1,0
Masonite Chile S.A.	45	0,8	50	0,9
Volterra S.A.	32	0,6	44	0,8
Astillas Exportaciones Ltda.	53	1,0	43	0,8
Maderas Anchile Ltda.	20	0,3	39	0,7
Eagon Lautaro S.A.	43	0,8	37	0,7
Otras empresas/	1.242	22,8	729	14,1
TOTAL	5.439	100,0	5.271	100,0

Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017⁹.

Tabla 3.4. Cantidad de hectáreas de plantaciones forestales por empresas

Empresas	Hectáreas	%
Grupo Arauco	718.460	29,76%
Grupo Cmpc	574.050	23,78%
Otros	1.121.698	46,46%
Total	2.414.208	100,00%

Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017⁹.

En las labores productivas del bosque también lideran ambas empresas. La tabla 3.5 y 3.6 señalan la cantidad de hectáreas de plantaciones productivas anuales y metros cúbicos de madera cosechado que se registran en Chile, por región y por empresa.

⁹ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

Tabla 3.5. Hectáreas plantadas y metros cúbicos cosechados por región en el año 2016

REGIÓN	HECTÁREAS PLANTADAS ANUALES		MTS3 COSECHADOS ANUALES	
	has	%	Mts ³	%
VII	17.945	18,22%	6.910.581	15,51%
VIII	46.697	47,43%	22.709.901	50,97%
IX	21.638	21,98%	8.987.135	20,17%
OTRAS	12.184	12,37%	5.948.393	13,35%
TOTAL	98.464	100,00%	44.556.010	100,00%

Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017¹⁰.

Tabla 3.6. Hectáreas plantadas y metros cúbicos cosechados por empresa en el año 2016

EMPRESA	HECTÁREAS PLANTADAS ANUALES		MTS3 COSECHADOS ANUALES	
	has	%	Mts ³	%
ARAUCO	66.000	67,03%	22.000.000	49,38%
CMPC	25.000	25,39%	17.000.000	38,15%
OTRAS	7.464	7,58%	5.556.010	12,47%
TOTAL	98.464	100,00%	44.556.010	100,00%

Fuente: Celulosa Arauco y Constitución S.A. 2018¹¹, Empresas Cmpc S.A 2018¹²

Por su participación dentro del sector forestal en bosques y en industria, su comportamiento similar dentro del mercado y la interacción comercial que ha mantenido Serfonac con CMPC durante más de 20 años, es que se reconoce a estas empresas como potenciales clientes para la expansión hacia cosecha forestal.

3.1.1. Descripción de clientes

3.1.1.1. Arauco S.A.

Celulosa Arauco y Constitución S.A. es una sociedad anónima cerrada. Se formó en septiembre de 1979 tras la fusión de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A.

¹⁰ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

¹¹ CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A., 2018. Memoria Arauco 2017. Santiago, Chile:

¹² EMPRESAS CMPC S.A, 2018. Reporte Integrado CMPC 2017. Santiago, Chile:

Ambas empresas fueron creadas en 1967 y 1969 respectivamente por la entidad chilena estatal CORFO y una década después ambas empresas fueron privatizadas en 1977 y 1979, respectivamente, y adquiridas por la Compañía de Petróleos de Chile S.A. (hoy empresas Copec S.A.). Siendo ésta el principal accionista, hoy en día, con un 99,9780% de las acciones.

Arauco es una de las mayores empresas forestales del mundo, ubicándose a diciembre de 2016 entre los mayores productores de celulosa de mercado a nivel mundial y ocupando un lugar relevante dentro de los productores de madera aserrada y paneles. A nivel nacional Arauco es líder de las exportaciones de productos forestales en términos de ingresos por ventas.

La actividad forestal es la base de todas las unidades de negocio de Arauco en Latinoamérica. El patrimonio de Forestal Arauco en Chile asciende a 1.108.611 hectáreas, siendo 718.460 de plantaciones y el resto de los bosques nativos o destinadas a otros usos.

En el año 2016 contaba con 9.105 trabajadores contratados de manera directa y 14.170 colabores indirectos, de las empresas contratistas.

Tabla 3.7. Principales cifras de Arauco S.A.

Ítem	Cifra
Principales negocios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Celulosa ○ Tissue ○ Papeles
Países con presencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chile ○ Argentina ○ Uruguay ○ Brasil ○ Canadá ○ Estados Unidos ○ Alemania ○ España ○ Portugal ○ Sudáfrica
Alcance de los productos	37 países en todo el mundo
Número de plantas	62
Número de clientes	4.120 clientes directos en el mundo
Número de colaboradores directos a diciembre de 2017	15.379 colaboradores
Número de colaboradores indirectos a diciembre de 2017	21.208 colaboradores
Número de proveedores totales	19.138 proveedores activos en 2017
Activos	US\$ 13.994.600.000
Patrimonio	US\$ 7.166.893.000
Ventas anuales consolidadas	US\$ 5.238.000.000

Ebitda	US\$1.366.000.000
--------	-------------------

Fuente: Celulosa Arauco y Constitución S.A. 2018¹³

3.1.1.2. Cmpc s.a.

Compañía manufacturera de papeles y cartones actualmente es una sociedad anónima abierta, de capitales privados, que fue fundada en 1920 por Luis Matte Larraín. Sus negocios se dividen en tres áreas; Celulosa, Tissue y Papeles, cuenta con presencia en 8 países lo que la ha posicionado como una de las mayores productoras de celulosa del mundo.

Cmpc celulosa se divide en tres filiales; Cmpc Pulp, Cmpc Maderas y Forestal Mininco. Esta unidad de negocio es la encargada de producir y comercializar la celulosa y productos de manera y además se encargan del patrimonio de Cmpc.

Forestal Mininco, filial administradora del patrimonio de Cmpc, se encarga de administrar las más de 471 mil hectáreas plantadas en Chile y cuenta con una dotación de 4.979 personas entre trabajadores directos y empresas contratistas.

A continuación, se presentan las principales cifras del año 2017 entregados por Cmpc en su reporte de sustentabilidad anual. Observar la Tabla N°3.5.

Tabla 3.8. Principales cifras de Cmpc en el año 2017

Ítem	Cifra
Principales negocios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Celulosa ○ Tissue ○ Papeles
Países con presencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chile ○ Argentina ○ Uruguay ○ Perú ○ Brasil ○ Ecuador ○ Colombia ○ México
Alcance de los productos	45 países en todo el mundo
Número de plantas	45
Número de clientes	10.708
Número de colaboradores directos a diciembre de 2017	17.139

¹³ CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A., 2018. Memoria Arauco 2017. Santiago, Chile.

Número de colaboradores indirectos a diciembre de 2017	32.141
Número de proveedores totales	19.138
Activos	US\$ 14.951.000.000
Patrimonio	US\$ 8.084.000.000
Ventas anuales consolidadas	US\$ 5.143.000.000
Ebitda	US\$1.078.000.000

Fuente: Empresas Cmpc S.A 2018¹⁴

3.2. CLIENTES

Arauco y Cmpc reconocen que sus ventajas competitivas la obtienen en la fabricación de productos derivados del bosque y en la gestión de clientes de los productos basados en madera, inclinándose en los últimos 15 años por la fabricación de celulosa. Por lo que la administración de sus bosques, desde las plantaciones hasta las cosechas, las externalizan en las denominadas empresas de servicios forestales, Emsefor.

Las Emsefor se caracterizan por ser organizaciones que fueron desarrolladas bajo el alero de estas grandes empresas, con el objetivo de crearlas bajo las necesidades necesitaban, otorgándoles contratos directos. Esta política prevaleció en la década de los 90, para posteriormente profesionalizar y exigir mayores estándares a las empresas que fueron perdurando en el tiempo.

Actualmente las grandes empresas forestales han enfrentado varios cambios gerenciales y problemas administrativos (colusiones, falta de probidad, entre otras), por lo que han avanzado en hacer los procesos de compra y adjudicación de contratos con mayor transparencia a través de licitaciones abiertas y evitando la adjudicación de contratos directos, modalidad en la cual trabajaron anteriormente.

Lo que las grandes empresas forestales quieren en sus empresas de servicios se pueden separar 5 aspectos, estos son:

3.2.1. Seguridad

La responsabilidad social con sus colaboradores directos e indirectos, la mejora en la imagen hacia la comunidad (imagen que se ha visto desgastada por casos de colusión, contaminación, incendios forestales, entre otros) y, la apertura internacional que vivieron Arauco y Cmpc, la cual implica que, para mantener relaciones con clientes de países desarrollados, como Canadá, Estados Unidos, Unión Europea, entre otros, hizo que estas grandes empresas exigen mayores estándares de seguridad para las Emsefor.

¹⁴ EMPRESAS CMPC S.A, 2018. Reporte Integrado CMPC 2017. Santiago, Chile.

Los indicadores mayormente utilizados para discriminar entre una empresa y otras son:

- Certificación de Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo
- Certificación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad
- Cotización adicional
- Tasas de accidentabilidad
- Tasas de siniestralidad
- Otros

3.2.2. Experiencia

La experiencia en el rubro, pero sobre todo los años que llevan las Emsefor trabajando con cada empresa mandante tiene un gran peso en el momento de determinar la compra de servicios.

Lo anterior es contradictorio a la nueva política de transparencia en la adjudicación de servicios, sin embargo, las grandes empresas forestales no pueden desconocer los años de desarrollo en conjunto que realizaron con las Emsefor que ellas fueron potenciando y, además el cese de las relaciones con las empresas de servicios más grandes les puede traer problemas del tipo contractual con los empleados de aquellas Emsefor por conceptos de responsabilidad solidaria y subsidiaria.

3.2.3. Solvencia Financiera

Las nuevas políticas de las grandes empresas forestales buscan resguardarse de escándalos económicos que les pudieran salpicar por el mal manejo de las empresas de servicios que contratan debido a la responsabilidad solidaria y subsidiaria que les recae encima al externalizar sus servicios.

Los indicadores más comunes para calificar a las empresas de servicios son los siguientes:

- Equilibrio
 - Capital de trabajo (\$)
 - Ratio capital de trabajo (%)
 - Periodo medio de cobro (días)
 - Periodo medio de pago (días)
- Liquidez
 - Razón de circulante
 - Test ácido
- Endeudamiento

- % de endeudamiento
- Leverage financiero
- Leverage
- Resultado
 - ROA
 - ROE
 - Mark-up
- Otras ratios
 - Rotación de inventario
 - Ventas/activos
 - Margen bruto/Venta
 - Ebitda/Venta
 - Ebit/Venta

3.2.4. Evaluación Tributaria, Comercial y Laboral

Empresas de servicios que cuenten con documentos tributarios, comerciales y laborales correctos y sin antecedentes, tanto de las empresas como de los socios quienes conforman las sociedades, poseen una gran ventaja en comparación al resto de los competidores a prestar servicios a los grandes actores del mercado. Lo anterior se debe tanto por la responsabilidad solidaria y subsidiaria que la ley les entrega a las empresas mandantes, como por la imagen que desean cuidar las empresas forestales ante los últimos hechos que han acontecido al sector (grandes incendios forestales, colusiones, acusaciones de daño ambiental entre otros.)

Dentro de los documentos que se solicitan comúnmente para acreditar una correcta experiencia son:

- Certificado de antecedentes laborales y previsionales de la inspección del trabajo (formulario 30), con vigencia no superior a 30 días.
- Certificado de deuda de la Tesorería General de la República, con vigencia no superior a 30 días.
- Certificado DICOM Full empresa, con vigencia no superior a 30 días.
- Certificado DICOM Full socios, con vigencias no superior a 30 días.
- Copia simple de escritura pública de constitución de la sociedad y sus modificaciones (certificado estatuto actualizado), donde conste la personería de los representantes legales vigentes.
- Carpeta Tributaria Electrónica del Servicios de Impuestos Internos.

3.2.5. Innovación y Desarrollo

El sector forestal vive un problema asociado a la renovación de su personal debido al poco interés que genera el sector en comparación a otros puestos laborales (sobre todo el retail), el aumento de los estudios en la población y el boom minero que ha vivido el país en la última década. Esto ha llevado que las grandes empresas apuesten por la innovación y desarrollo en sus procesos productivos para suplir la nula renovación y envejecimiento de su personal. Por lo tanto, aquellas Emsefor que presenten innovaciones y desarrollos de manera autónoma y también en conjunto con las grandes empresas forestales son las llamadas a integrar la carta de clientes que satisfacerla la demanda del sector en el futuro.

3.2.6. Evaluación Técnica

La evaluación técnica sobre los servicios que se solicitan en el mercado sigue siendo importante al momento de decidir porque Emsefor decantarse, pero está ya no es la que prima como hace algunos años, ahora es parte de una lista integral de puntos de las cuales las Emsefor tienen que lograr satisfacer.

Por lo general las evaluaciones técnicas van asociadas a la demostración de experiencia en el rubro, pero poco a poco se ha ido solicitando acreditaciones y sistemas de gestión que avalen los aspectos técnicos que presentan las empresas de servicios forestales.

El sector forestal chileno es dominado por dos grandes compañías de origen nacional y que actualmente se encuentran participando en el mercado internacional; Arauco y CMPC. Estas compañías apuntan a posicionarse como líderes de productos derivados de la madera a nivel internacional y por lo mismo han elevado los estándares de seguridad, productivos y de calidad de sus proveedores, buscando encontrar empresas que los acompañen en este desarrollo internacional.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Servicios Forestales Nacimiento Limitada, Serfonac Ltda., es una empresa de servicios forestales creada en 1996 en la comuna de Nacimiento, VIII Región del Bío-Bío. Desde sus inicios Serfonac Ltda., ha trabajado de modo continuo con las empresas más importantes del rubro forestal.

- 2017 – 1996, Forestal Mininco S.A.
- 2005 – 1997, Forestal Monte Águila S.A.
- 2000 – 1998, Forestal Arauco S.A.

La empresa es un actor importante del sector forestal de la VIII y IX región, representa el 25% de la producción silvícola de Forestal Mininco (CMPC), sólo el año 2017 intervino 45.761 ha.; 30.312 ha. en el área de establecimiento manual, 3.240 ha. en establecimiento mecanizado y 12.209 ha. en el área de manejo forestal.

Serfonac Ltda., tiene su oficina central en la comuna de Nacimiento, y además de una sucursal en la comuna de Cañete. Posee una dotación promedio de 300 trabajadores, la cual aumenta en temporada de verano por el servicio de protección forestal, llegando a 500 personas promedio. Su campo de trabajo se extiende desde la región del Maule hasta la región de Los Lagos.

Serfonac Ltda., se destaca por ofrecer un trabajo silvícola integral que consiste en realizar todo el proceso forestal desde plantación, mantención de la planta, hasta protección contra incendios. Los servicios que presta la empresa se agrupan en cuatro áreas; manejo de bosques, establecimiento de plantaciones, trabajos mecanizados y protección contra incendios forestales.

4.2. RECONOCIMIENTO DE RECURSOS, CAPACIDAD Y COMPETENCIAS CENTRALES

El reconocimiento de recursos, capacidades y competencias centrales es la base para la formulación del plan estratégico. A diferencia de lo que se cree es uno de los puntos más difíciles de obtener ya que muchas veces las empresas creen poseer recursos y capacidades que no tienen, por lo que para poder encontrarlos se debe levantar información con los diferentes agentes de interés de la empresa (clientes, proveedores, colaboradores y competidores) para así obtener los verdaderos recursos y capacidades.

4.2.1. Recursos

Los recursos son los activos productivos de la empresa y éstos se pueden distinguir en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles e intangibles de Serfonac se presentan a continuación.

4.2.1.1. Recursos tangibles

El reconocimiento de recursos tangibles se obtuvo a través de un análisis financiero, a través de sus balance consolidado y estados resultados del año 2016 y 2017, y organizacional para observar la existencia de sistemas de gestión, indicadores, estructura y procedimientos.

4.2.1.1.1. Recursos financieros

Serfonac Ltda, forma parte de un grupo de empresas, creadas a partir de la necesidad de ordenamiento jurídico, civil y tributario, siendo Serfonac la más importante dentro del grupo; esto se corrobora en los ingresos por ventas en donde Serfonac aporta el 97,3% de estos. Por lo que para analizar los estados financieros se debe analizar al grupo en conjunto.

Con la información obtenida de los estados financieros se realizó un análisis patrimonial estático, circulante y de rendimiento del grupo de empresas. Del cual se puede concluir lo siguiente:

La empresa tiene un ingreso por ventas promedio de 10 millones de dólares anuales, los cuales se distribuyen aproximadamente de la siguiente manera; 5.9 millones de dólares por prestación de servicios manuales de silvicultura, 2.44 millones de dólares por servicios de protección contra incendios forestales, 1 millón de dólares por servicios mecanizados de silvicultura y 600 mil dólares por prestación de otros servicios forestales. El Ebitda del año 2016 fue de USD\$ 1.114.787 lo que representa un 13,6% de los ingresos del mismo año, mientras que el año 2017 fue de USD\$ 1.168.587 y representa un 13,7% de los ingresos del año analizado.

La política financiera de la empresa es más bien adversa al riesgo, esto se ve reflejado en su nivel de endeudamiento que tiene un valor de 0.82 veces, y en la distribución de sus activos y pasivos, tal como se presenta en la Figura 6.1, donde se observa que los activos corrientes son superiores en un 5,6% a la suma de los pasivos corrientes y no corrientes, lo que se traduce en que tiene capacidad para cubrir sus deudas tanto a largo como a corto plazo con el activo circulante que genera.

En cuanto al análisis de rendimiento de la empresa, su rotación sobre los activos (ROA) es de un 13,39% y la rotación sobre su patrimonio (ROE) de un 18,11%. Ambos valores confirman una solidez financiera ya que están por sobre el promedio nacional de las grandes empresas chilenas no supervisadas¹⁵ (Pérez Toledo J, 2010). En el caso del ROA en un 6,99% y un 1,91% en el caso del ROE, lo que refleja que la empresa posee

¹⁵ PÉREZ TOLEDO, JOSUE, 2010. Una caracterización de las empresas privadas no financieras de Chile. Studies in economic statistics. S.I.: Banco Central de Chile. 83.

una buena gestión y que puede respaldar la decisión de expansión a un nuevo nicho de mercado.

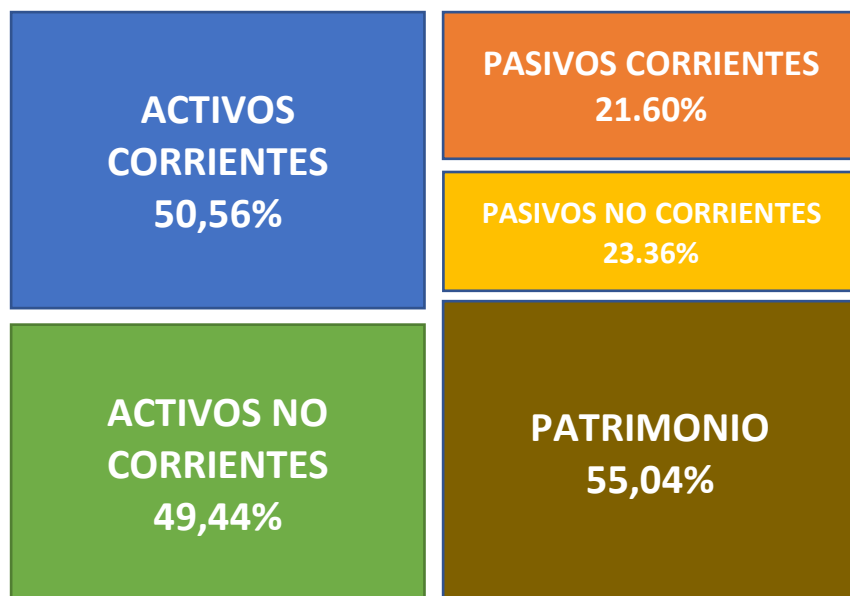


Figura 4.1. Distribución de los Activos y Pasivos de la empresa Serfonac Ltda. año 2017.

Los resultados en detalle se pueden observar en detalle en los anexos.

4.2.1.1.2. Recursos organizacionales

Serfonac cuenta con una estructura organizacional piramidal, la cual cuenta con cuatro Sub Gerencias; Administración y Finanzas, Innovación y Desarrollo, Operaciones y Seguridad y Salud Ocupacional. La gerencia la conforman cada subgerente de las áreas mencionadas, un Sub Gerente general y Gerente General. Observar el Anexo de Organigrama.

Cada Sub Gerencia cuenta con sus procedimientos correspondientes y plataformas informáticas para desarrollar sus labores, destacando la subgerencia de operaciones en la planificación, control y ejecución de los servicios que se realiza a través de plataformas informáticas.

En temas de certificaciones la empresa cuenta con las certificaciones del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo las directrices la OIT, Comité Paritario de Higiene y Seguridad y se encuentra en proceso de certificación ISO 9001:2015.

4.2.1.1.3. Recursos físicos

Serfonac posee su oficina central y su centro de operaciones (bodega y taller) en la comuna de Nacimiento, Octava Región del Bío-Bío, además cuenta con una sucursal en la comuna de Cañete. La ubicación del centro de operaciones es estratégica,

considerando que cerca del 50% de las plantaciones forestales de Cmpc se encuentran en un radio de 80 kms o una hora y media de traslado desde los centros de operaciones.

Los activos fijos de la empresa están evaluados en US\$ 3,1 MM aprox. y representan el 48,6% de los activos totales.

4.2.1.2. Recursos intangibles

Los recursos intangibles son el principal origen de las competencias centrales. Esto se ha acentuado en la última década en donde la vertiginosa velocidad de avance de las tecnologías ha hecho que las capacidades intelectuales y los sistemas hayan adquirido mayor valor que los activos físicos (siempre y cuando los factores anteriores se sepan administrar de buena manera).

4.2.1.2.1. Recursos Humanos

Serfonac es pionera entre las Emsefor que prestan servicios a Cmpc en la instauración de un departamento de recursos humanos y la incorporación de una Asistente social dentro del departamento.

4.2.1.2.1.1. Conocimiento

Serfonac comenzó sus operaciones junto con la adquisición de Cmpc de Forvesa, empresa forestal estatal, por lo que cuenta con la ventaja de conocer el “*Know How*” de las labores que realiza y el reconocimiento de terceros sobre ese conocimiento. No obstante, en el área de cosecha forestal no goza de las ventajas mencionadas.

La mayor falencia en la empresa es que el conocimiento radica en personas puntuales en la organización, específicamente en el Gerente General y Sub Gerente de Operaciones, esto se debe a los orígenes familiares de la empresa. Se espera que con la incorporación de tecnología esto se vaya revirtiendo, tal como se hizo en las Sub Gerencias de Administración y Finanzas, la cual fue la primera en digitalizar todos sus procesos.

4.2.1.2.1.2. Confianza

Serfonac goza de la confianza de su principal cliente y esto lo ha llevado a posicionarse como la empresa ancla y con mayor participación en las áreas donde se desarrolla en Cmpc S.A. cubriendo aproximadamente el 40% tanto en silvicultura como en protección contra incendios forestales.

4.2.1.2.1.3. Capacidades Gerenciales

La empresa ha sido liderada por uno de sus dueños desde sus inicios. Esto le ha permitido mantener cercanía con sus colaboradores y transmitirles confianza a ellos como a sus principales clientes. La mayor virtud del Gerente General radica en rodearse de profesionales idóneos para los cargos, teniendo así una plana administrativa sólida y avanzada en comparación a sus competidores.

No obstante, la capacidad gerencial ha llegado a su cúspide con los conocimientos que se poseen por lo que si quieren dar un paso cuantitativo en el progreso de la empresa deben renovar sus políticas estratégicas acompañada de asesores, gerentes con las capacidades necesarias o la instauración de un directorio.

4.2.1.2.1.4. Rutinas de la Organización

Los años de experiencia han llevado a la empresa a mejorar y automatizar las rutinas de sus procesos, sin embargo, a pesar de poseer sistemas informáticos que han ido estandarizando éstos, aún falta bastante para lograr traspasarlos a sistemas formales, sobre todo en indicadores de seguimiento del correcto cumplimiento de procedimientos.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de certificación de ISO 9001:2015 el cual pretende certificar la empresa en Calidad a abril del año 2019.

4.2.1.2.2. Recursos de innovación

El año 2015 la empresa crea la Sub Gerencia de Innovación y Desarrollo, con el fin de progresar en la búsqueda de nuevas tecnologías, procesos y procedimientos acorde a lo que solicitan los clientes. Dicha área es pionera dentro de las empresas que le prestan servicio a Cmpc y ha llevado a Serfonac a ser destacada como la mejor empresa en Innovación por la Corporación Chilena de la Madera del año 2017.

4.2.1.2.3. Recursos de reputación

La reputación de Serfonac es alta y lo avalan los más de 26 años en el rubro y trabajando con los principales actores del mercado. Lo anterior lo ha llevado a obtener múltiples reconocimientos a nivel local y nacional, de los cuales los más relevantes son los 4 reconocimientos como mejor empresa de silvicultura y protección entregada por Corma, siendo el último entregado el año 2017 y en el presente año el reconocimiento como mejor empresa en Innovación y Mejora continua entregada por la misma entidad.

4.2.2. Capacidades

Como se menciona en los puntos anteriores, Serfonac posee múltiples recursos tangibles e intangibles y los combina para obtener capacidades que les permita conseguir competencias centrales y esperar que estas sean origen de ventajas competitivas. Las capacidades identificadas como posibles orígenes de una ventaja competitiva son Serfonac son:

4.2.2.1. Administración, Cultura organizacional única y valiosa

Cultura que se basa en el conocimiento adquirido durante los más de 22 años de trabajos realizados en conjunto a su principal cliente, las redes construidas y la retroalimentación constante. Lo anterior le ha permitido poseer el conocimiento suficiente de su cliente para poder identificar los requerimientos primordiales, manejar de buena manera la relación y así sustentar su gestión en ser una extensión de Cmpc con el objetivo de minimizar los riesgos asociados a las labores productivas del bosque.

4.2.2.2. Producción, Eficaz y con un tiempo de respuesta sobresaliente

Serfonac posee una gestión en la producción que es destacada por su planificación, tiempo de respuesta y alcance de metas en los plazos estipulados. Lo anterior es de suma importancia ya que, por tratarse de un recurso natural renovable, el cual se enmarca en un ciclo natural, la intervención del bosque a tiempo es fundamental para no aplazar un año más el crecimiento del bosque.

Por lo anteriormente expuesto es que Serfonac todos los años debe ir a apoyar a su competencia, la cual se ve sobrepasada por las metas impuestas por Cmpc y ésta no puede aplazar su planificación un año más, por lo que recurre a Serfonac para alcanzar las metas de la compañía.

4.2.2.3. Gestión del personal, Crear, mantener y desarrollar como la base de la gestión de sus colaboradores

En el Crear, mantener y desarrollar se enfocan los dos principios que tiene Serfonac con sus colaboradores lo que le ha permitido mantener una tasa de rotación baja, eficiencia en las labores y compromiso con la organización. Estos principios son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y satisfacción personal suficientes para cumplir con las metas y objetivos trazados por la empresa.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan al personal estar satisfecho y motivado plenamente para que alcance sus objetivos individuales y por ende se logren los objetivos organizacionales.

4.2.2.4. Tecnología y sistemas de información

La implementación de tecnología y sistemas de información le ha permitido a Serfonac planificar de una manera óptima sus 19 frentes trabajo, un control efectivo y a tiempo de los costos de la empresa e integrar a sus clientes dentro de sus procesos productivos, a través de la entrega de informes e información pertinente.

4.2.3. Competencias Centrales

Las capacidades mencionadas en el punto anterior fueron identificadas como aquellas que pudiesen funcionar como origen de una ventaja competitiva. Sin embargo, la interrogante a responder es si esas capacidades dan origen a una ventaja competitiva sostenible. El siguiente cuadro 4.1 responde dicha pregunta.

Tabla 4.1. Resultados de combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenible.

Capacidad	¿Es valiosa?	¿Es singular?	¿Es costosa de imitar?	¿Es insustituible?	Consecuencia para la competencia	Implicaciones para el desempeño
Cultura organizacional única y valiosa	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
Crear, mantener y desarrollar como base de la gestión de sus colaboradores	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
Producción eficaz y con un tiempo de respuesta sobresaliente	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Tecnología y sistemas de información	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio

Fuente: Elaboración propia

Como detalla el cuadro de las capacidades reconocidas anteriormente, solo dos son competencias centrales por lo que Serfonac debe disponer su esfuerzo y recurso en potenciar dichas capacidades para transformarlas y así lograr una ventaja competitiva sostenible.

4.2.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Del análisis interno se desprenden las siguientes fortalezas y debilidades que se muestran en la Tabla N°4.2.

Tabla 4.2. Fortalezas y debilidades de Serfonac

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el rubro forestal por más de 22 años 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades gerenciales limitadas para la actualidad de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional única y valiosa basada en los requerimientos que exige su cliente y el conocimiento de las labores del sector forestal 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento concentrado en personas claves (Gerente general y Subgerente de operaciones) y no formalizado en la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica de sus centros de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia en casi un 100% de un solo cliente
<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de deuda y con una amplia capacidad para adquirir deuda 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente administración financiera por costear sus operaciones en un alto porcentaje con fondos propios
<ul style="list-style-type: none"> Implementación de sistemas informáticos en todas las áreas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples sistemas informáticos funcionando de manera independiente y no de manera conjunta
<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional sólida, eficaz y diferenciadora en comparación a su competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de acreditación de competencias técnicas o de calidad
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de la empresa en el mercado por su calidad, responsabilidad y productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia de mano de obra, lo que trae consigo una incertidumbre en rendimientos y en la renovación del personal considerando su longevidad

Fuente: Elaboración propia

Serfonac posee dos ventajas competitivas pero que son aplicables en el rubro que se desempeña actualmente, silvicultura y protección forestal, ya que se basan en la experiencia y recursos intangibles.

Su principal cliente, Cmpc, reconoce en Serfonac como una empresa de calidad y referente dentro de sus proveedores ya que ha logrado plasmar en sus servicios todos los requerimientos que han surgido debido a la internacionalización de la compañía.

Serfonac toca un techo con la Gerencia y Administración que mantiene al día de hoy, el tamaño de la organización tanto en ingresos como en personal requieren de una profesionalización de la organización que le permitan dar el salto de calidad hacia un siguiente nivel.

4.3. RELACIÓN CON LOS CLIENTES: ALCANCE, RIQUEZA Y AFILIACIÓN

La relación que posee Serfonac con los clientes declarados en el capítulo anterior son completamente diferentes, se observa una cercanía evidente con CMPC mientras que con Arauco S.A. solamente han mantenido vínculos laborales esporádicos. A continuación, se mide la relación de Serfonac con los principales clientes del mercado de acuerdo con tres aspectos; alcance, riqueza y afiliación.

4.3.1. Alcance

El acceso que tiene Serfonac hacia sus potenciales clientes es diametralmente opuesto para las empresas señaladas anteriormente como objetivo. Con Cmpc, Serfonac mantiene una relación estrecha la que comenzó en 1992 y se ha ido consolidando con el tiempo. Mientras que con Arauco solo presenta una prestación de servicios en 1999 y actualmente se encuentra en el registro de posibles empresas prestadoras de servicios desde el año 2017.

4.3.2. Riqueza

De igual manera que el alcance con los clientes, la riqueza de información que posee Serfonac con sus clientes y ellos con la empresa es diferente para ambos potenciales clientes.

Cmpc dispone de una gran cantidad de información de Serfonac, financiero, productivos, indicadores, entre otros, y lo más relevante es la profundidad de esta información, ya que los datos son complementados por la opinión y experiencia que han experimentado con la empresa.

Arauco tiene en sus registros a Serfonac, dispone de información financiero e indicadores laborales y de seguridad empresarial. No posee datos con respecto a su productividad, calidad del trabajo, entre otros. Por su parte, Serfonac tiene menor información de Arauco y la mayor parte es de conocimiento público u opiniones de empresas que le han prestado servicios con anterioridad.

4.3.3. Afiliación

La interacción de información útil con los clientes sigue la tónica de la relación con los clientes analizados anteriormente. Serfonac para Cmpc es la empresa insigne en ambas gerencias en la cual presta servicios, se ha caracterizado por plasmar los requerimientos que exige Cmpc en un plazo menor que el resto de sus competidores y mantener una retroalimentación mutua para mejorar los estándares de los servicios prestados. En el lado opuesto se encuentra su interacción con Arauco, ya que esta no existe.

De las características de la relación analizadas se desprende que Serfonac tiene una relación cercana y duradera con CMPC, sin embargo, no ha logrado capitalizar todo el potencial que tiene dicho vínculo. Por otra parte, Serfonac no presenta un vínculo con Arauco por lo que la oportunidad que se le presenta es de lograr posicionarse en el corto plazo dentro de los proveedores de Arauco y a largo plazo construir un vínculo que le permita sostener vínculos laborales en el largo tiempo.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. ENTORNO GENERAL

A continuación, se describe en detalle el problema de la cosecha forestal. Comenzando por destacar la importancia que ha adquirido la industria forestal por el aporte que realiza a la economía de diversos países alrededor del mundo y, sobre todo en Chile. Además, se describe el ciclo forestal destacando las etapas que éste posee.

5.1.1. Económico

5.1.1.1. Económico Global

El crecimiento mundial seguirá siendo sólido y se espera que se ubique a finales del 2018 en torno a un 3,1% para dar paso a una desaceleración gradual los próximos dos años.

En las economías avanzadas se espera que ese crecimiento sea en torno al 2,2% en el 2018 para moderarse a una tasa del 2% en el 2019, como consecuencia de la eliminación gradual de los estímulos monetarios de los Bancos Centrales, mientras que las economías emergentes y en desarrollo consolidarán su crecimiento en torno al 4,5% en 2018 y 4,7% en el 2019, dado que madurará la recuperación de los países exportadores de productos básicos y los precios de dichos productos se estabilizarán tras el incremento presentado en el 2018 (World Bank Group 2018)¹⁶.

La crisis migratoria que han enfrentado los países europeos producto del conflicto en Medio Oriente ha movilizó a la mayoría de los países a definir nuevas políticas con respecto a la situación. Estas directrices van desde diferentes perspectivas, mientras Alemania aboga por recibir y hacerse cargo del problema que viven los inmigrantes, existe otro extremo en el cual han cerrado sus fronteras para evitar la llegada de éstos.

El cambio climático se lleva abordando durante muchos años, sin embargo, nunca ha tenido a nivel mundial la relevancia en términos de decisiones concretas como las que se vieron el 2017 en donde el financiamiento otorgado por bancos multilaterales de desarrollo para este tema alcanzó una cifra récord de USD\$ 35.200 Millones (INVEST, I. D. B., et al. 2017)¹⁷. No obstante, la actual postura de Donald Trump, Presidente de los Estados Unidos, ha puesto en peligro los avances en este ámbito con sus radicales posturas como sacar a su país del acuerdo de París.

¹⁶ WORLD BANK GROUP, 2018. Global Economic Prospects. Washington DC, United States

¹⁷ INVEST, I. D. B., et al. 2017 Joint Report on Multilateral Development Banks' Climate Finance. 2018.

5.1.1.2. Situación económica de la industria forestal Global

La producción mundial de los productos madereros aumentó por séptimo año consecutivo en el 2016, con una tasa de crecimiento del 3% al 6%. El incremento más brusco se produjo en las regiones de Asia y el Pacífico, América del Norte y Europa impulsados por un desarrollo económico positivo, nuevas capacidades de fabricación en Europa Oriental.

El desafío de la industria forestal mundial subyace en producir más productos derivados de la madera, con menos tierra y en forma sustentable y amigable con el medio ambiente. Actualmente en el mundo se consumen 4 mil millones de toneladas de madera y se espera que en los próximos 30 años este número aumente en un 50% llegando a consumir 6 mil millones de toneladas.

En el marco de la gestión sustentable las empresas que están asociadas al Consejo Internacional de Asociaciones de Bosques y Papel, ICFPA, ha declarado en su informe de sustentabilidad en el año 2017 que han logrado disminuir en los últimos 13 años la intensidad de los gases de efecto invernadero en un 16%, han certificado el 52% de los bosques en el manejo forestal y han mejorado en un 24,5% la tasa de incidentes registrables.

Es por esto, que para mantener el crecimiento sostenido que ha presentado el sector forestal mundial dentro de los rangos mencionados se debe trabajar en la optimización de su recurso escaso, la tierra y el agua, de manera que le permitan satisfacer la demanda que se generara de productos derivados de la madera en los próximos años.

5.1.1.3. Situación económica de la industria forestal Nacional

El sector forestal (silvícola – maderero) comprende el 2.3% del PIB nacional, lo que se traduce en casi dos mil millones de pesos. Es la segunda industria productora de divisas para el país, generando aproximadamente 118 mil empleos directos y más de 300 mil empleos indirectos; representa el 8,7% del total anual de los retornos por exportaciones. (Instituto Forestal de Chile, INFOR. 2016)

Chile ha logrado posicionarse dentro de los 10 países productores de madera para uso industrial, pulpa de madera y madera aserrada. Lo anterior es de suma relevancia considerando que compite con economías mucho más potentes que la nacional, tales como Estados Unidos, Rusia, China o Canadá. Observar las Figuras N°5.1, 5.2 y 5.3.

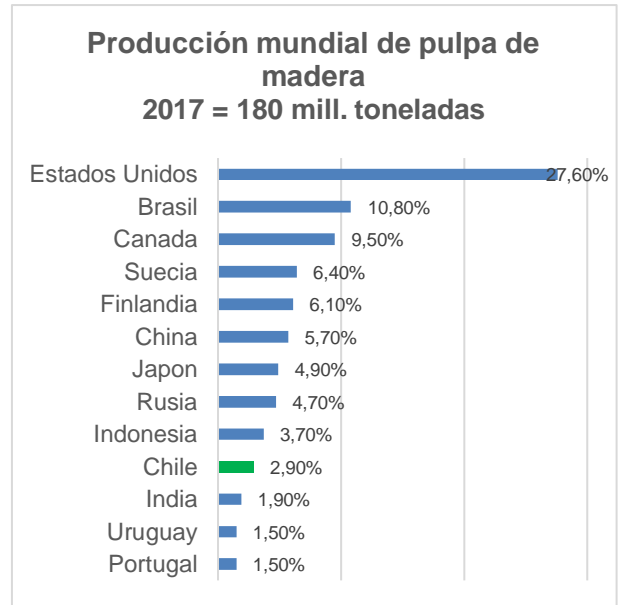
El constante crecimiento de los últimos años sería coronado el 2018 con una cifra récord de exportaciones por US\$6.400 millones, superando en US\$1.000 millones las exportaciones del año 2017 y también la cifra más alta de exportaciones de productos forestales nacionales que se dio el año 2014 con US\$6.094 millones.

Figura 5.1. Producción mundial de trozos para uso industrial



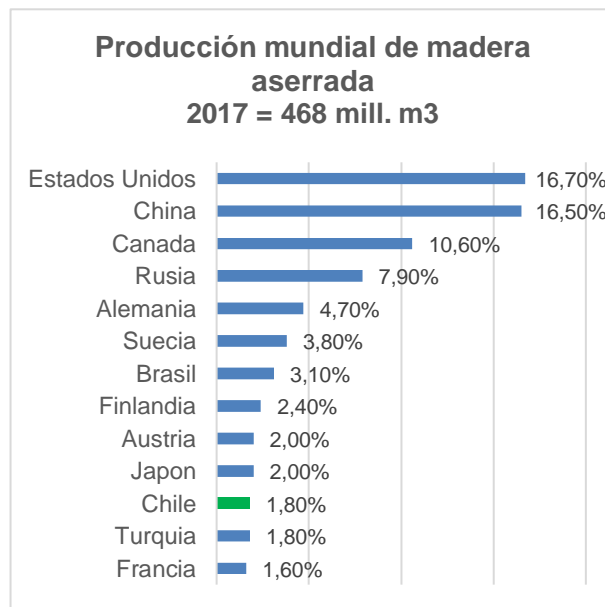
Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017¹⁸

Figura 5.2. Producción mundial de pulpa de madera



Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017¹⁸

Figura 5.3. Producción mundial de madera aserrada



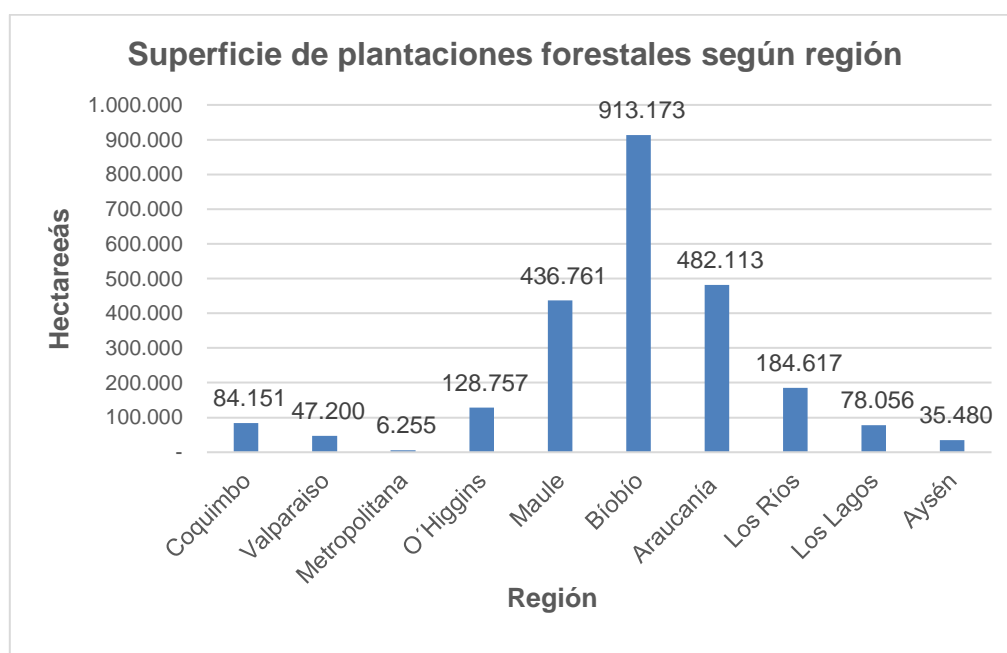
Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017¹⁸

5.1.3. Demográfico

La industria forestal se desarrolla desde la Quinta hasta la Décima Región. La Región del Bío-Bío es considerada el centro forestal más importante, debido a su gran superficie de patrimonio forestal. Ésta región posee cerca del 44% de las plantaciones forestales del país, de las cuales 900 mil hectáreas son principalmente de *pinus radiata D.Don* y *eucaliptus Glóbulus*. Además, concentra el 76% de las exportaciones forestales a nivel nacional, y un 70% de la producción nacional de celulosa. También genera un 58% de la producción de madera aserrada y un 83% de la fabricación de tablero y chapas del país.

Al igual que Chile, el sector forestal está viviendo un envejecimiento de su fuerza laboral, la edad promedio de los trabajadores es de 39,4 años y 60% de la fuerza laboral posee más de 35 años; se espera que en el año 2030 aproximadamente 8.011 personas se retiren, lo que representa un 21,85% de la fuerza actual del sector. Lo anterior indica que no existe una renovación de personal en el rubro, haciendo imperioso la incorporación de nuevas tecnologías, implementación de mejores administraciones y la mecanización de los procesos en busca del aumento de la productividad.¹⁸

Figura 5.4. Superficies de plantaciones forestales según región, acumulada a diciembre 2015

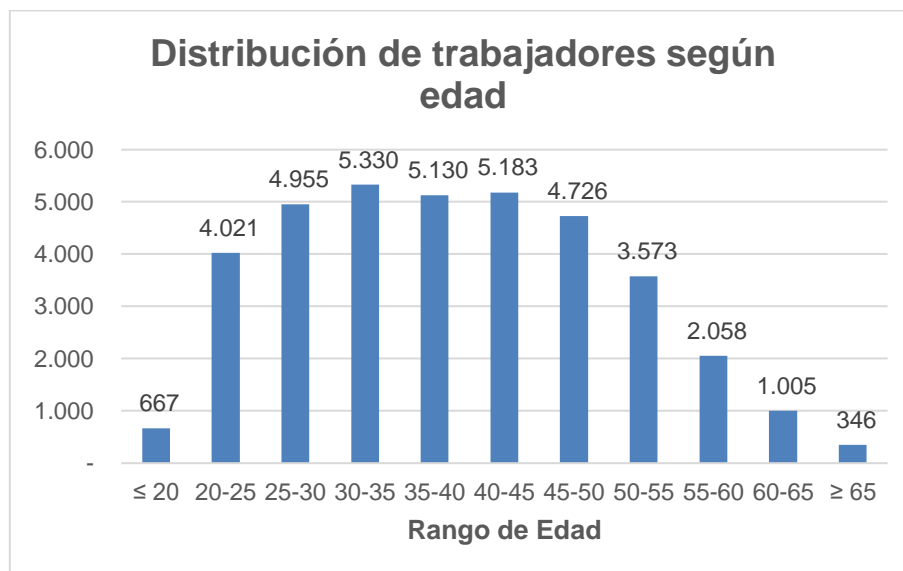


Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017¹⁹.

¹⁸ CORPORACIÓN CHILENA DE LA MADERA, CORMA, 2015. Fuerza laboral de la industria forestal chilena 2015 - 2030. Concepción, Chile.

¹⁹ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

Figura 5.5. Superficies de plantaciones forestales según región, acumulada a diciembre 2015



Fuente: Instituto Forestal de Chile, INFOR., 2017²⁰.

5.1.4. Político / Legal

En los últimos años el sector forestal se ha visto frente un escenario de crisis de institucionalidad forestal, la cual tuvo como una de sus consecuencias el fin al Decreto de Ley N°701, el cual tenía como objetivo impulsar el desarrollo forestal en Chile a través de diversos incentivos a la actividad forestal.

Los principales factores asociados al término del D.L. N°701 son el impacto social y ambiental de las plantaciones forestal, sumado a los escándalos de colusión en que se vió envuelto Cmpc, justo cuando el proyecto iba a entrar en discusión en la cámara de diputados. La principal consecuencia de la problemática institucional del sector forestal ha sido la generación de escenarios cada vez más ajustados de oferta de madera y construcción y aplicación de la correspondiente capacidad industrial instalada.²¹

En lo más específico, la novena región de la Araucanía se ha visto enfrentada al conflicto por reivindicación de tierras por parte de etnias mapuches. Dicho conflicto es de suma relevancia considerando que la novena región posee el 20,11%, 482.113 has., de las hectáreas productivas del país, ubicándose sólo por detrás de la región del Bio Bio. La

²⁰ INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.

²¹ BARRERA, DANIEL, 2017. El desarrollo Forestal: Contexto de área forestales y su rol en el desarrollo nacional. *Agricultura Chilena, Reflexiones y desafíos al 2030*, vol. 1era Edición.

consecuencia primordial del conflicto es el riesgo asociado a sufrir atentados incendiarios a la maquinaria forestal pesada, ***siendo las maquinarias de cosecha forestal las mayormente afectadas.***

5.1.5. Tecnológico

Departamentos de Innovación y desarrollo son cada vez más frecuentes en grandes y medianas empresas, y a su vez, pequeñas empresas surgen a partir de la innovación, Startup, pero siguen siendo parte de un bajo porcentaje en el rubro, lo que se ve atendido por mayores incentivos a la innovación por parte de políticas públicas, y un acceso más prolijo en tecnologías extranjeras.

La corporación nacional forestal viene incentivando este tema fuertemente los últimos años, indicando que este sector económico posee los medios para invertir en el desarrollo científico del área y que se deben sumar a mayores esfuerzos por parte de las grandes entidades que lo componen.

De manera esencial es importante para la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo propio de dicho recurso, mantener en los colaboradores un incentivo adecuado que fomente sus capacidades creativas, ya que, como un concepto nuevo en el rubro, pero establecido hace varios años en la mente del mundo empresarial, puede generar, en algunos segmentos una mala percepción.

5.1.7. Sociocultural

La tecnología ha cambiado el comportamiento de la sociedad a nivel mundial y Chile no es ajeno a dicho cambio, según un estudio del Foro Económico Mundial, Chile se ubica en la posición 34 a nivel global en el uso de Tecnologías de la información y Telecomunicaciones, ubicándose en la cabeza de los países latinoamericanos y es uno de los países con mayor penetración de las redes sociales.

Lo anterior es sumamente importante ya que le ha dado una tribuna constante a la población para manifestarse y mostrar, por lo general, su descontento. Un 83% de los chilenos se informan a través de redes sociales, y de ese porcentaje un 50% se ha manifestado por temas medioambientales y que unos pocos, pero muy comprometidos usuarios, influyen en gran proporción en los contenidos que circulan.

El comportamiento social ha cambiado y se manifiesta en un corto período de tiempo a través de las redes sociales, las que le permite generar fuerzas necesarias para bloquear o impulsar proyectos según estimen conveniente. Un ejemplo de esto son los proyectos de HidroAysén, Minera Dominga y la termo eléctrica en Punta de Choros, los cuales fueron bloqueados por la fuerza de las redes sociales.

5.1.8. Medioambiental

El factor medio ambiental ha adquirido un protagonismo en el sector forestal en los últimos años, lamentablemente por episodios de contaminación y emisión de olores en las localidades cercanas a las plantas de los productores más grandes del país. Además,

el año 2017 se vivió el incendio más grande que ha tenido en la historia Chile, con más de 500.000 has quemadas, por lo que se puso en cuestionamiento el reemplazo de bosques nativos por plantar bosques exóticos y cómo esto sirve como un catalizador para los desastres ecológicos como los mega incendios.

Los hechos descritos anteriormente han llevado a una mayor fiscalización en el manejo forestal y en conjunto con la derogación de la D.L N°701 tienen como consecuencia un nulo aumento en el establecimiento de nuevos bosques productivos, la industria debe apostar por la productividad, obtener más productos con la cantidad de hectáreas que ya se poseen, en vez de adquirir un mayor patrimonio para aumentar la cantidad de productos que sacan al mercado.

Se espera que la regulación aumente y así lo han señalado Arauco y CMPC por lo que comenzaron su internacionalización en busca de mayor materia prima, específicamente en países vecinos de América Latina como Uruguay, Argentina o Brasil.

5.1.9. Resumen análisis del entorno general

La siguiente tabla presenta un resumen del análisis realizado anteriormente

Tabla 5.1. Resumen de análisis del entorno general.

Económico	Demográfico	Político / Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Economía global seguirá repuntando en torno al 3% en economías avanzadas y al 4% en economías en desarrollo. • La producción mundial de productos madereros por séptimo año consecutivo sigue en aumento en tasas que bordean entre el 3 y el 6%. • Chile se consolida como uno de los 10 productores más importantes de productos derivado de la madera. • Se espera que las exportaciones de productos derivados de la madera alcancen un valor récord de USD\$6.400 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El rubro forestal se desarrolla desde la V hasta la X región. • La región del Bío – Bío es la más importante para el rubro ya que posee cerca del 44% de plantaciones productivas, un 76% de las exportaciones forestales y un 70% de la producción nacional de celulosa nacional. • La fuerza laboral del sector está envejeciendo con una edad promedio de 39,4 años y un 60% de su fuerza laboral tiene más de 35 años. • Se espera que para el 2030 un 20% de la fuerza laboral se retire. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector forestal se encuentra en una crisis institucional, la que sumada a la mala imagen que se plantó en la sociedad, trajo consigo el fin del D.L. N°701 de incentivo al desarrollo forestal. • La principal consecuencia de la crisis institucional y el fin del D.L N°701 es el ajustado escenario de oferta de bosques. • Conflicto por reivindicación de tierras en la novena región, la que trae como consecuencias ataques incendiarios a maquinaria de cosecha.
Tecnológico	Sociocultural	Medio ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de tecnologías en todos los rubros económicos ya no solo es cuestión de gigantes empresas, cada vez se hace más común en pequeñas y medianas. • La tecnología es la base del desarrollo y así lo saben los entes gubernamentales que aportan con incentivos a esta. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mayor cambio sociocultural es la influencia de la tecnología de la información y las redes sociales en la sociedad. • El 83% de los chilenos se informa a través de alguna red social, siendo Facebook la primordial • La fuerza de las redes sociales y la opinión pública han frenado proyectos de alta inversión como HidroAysén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes productoras del sector se han visto envuelto en polémicas medioambientales. • Aumento de las fiscalizaciones al manejo forestal y cuidado del bosque nativo. • Fin al incentivo a la reforestación al poner fin el D.L. N°701 • Se espera una mayor regulación al sector por lo que se está buscando materia prima en otros países latinoamericanos.

Fuente: Elaboración propia.

Una economía que va a crecer en el 2018, pero que sufre ante una inminente nueva crisis financiera, la imperiosa necesidad de implementar tecnología para revertir el problema demográfico del sector forestal, un ambiente político desfavorable en comparación a años anteriores y la existencia de conflictos sociales y medioambientales hacen que la penetración hacia la cosecha forestal en la actualidad no sea tan atractiva para Serfonac.

5.2. ENTORNO COMPETITIVO

En el presente apartado se analiza el entorno de la industria de la cosecha forestal con el objetivo de entender el ambiente competitivo que impera en el rubro al cual aspira ingresar Serfonac. Para realizar dicho análisis se recurrirá al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

5.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

5.2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es **media baja**, debido a que las barreras de entradas son altas, pero de alguna manera son compensadas por las casi nulas represalias esperadas. Estas dos características son detalladas a continuación:

5.2.1.1.1. Barreras de entrada

La alta inversión y las economías de escalas para poder amortizar dicha inversión hacen que **las barreras de entrada sean altas**. La inversión inicial de una línea de cosecha forestal se estima en 2,5 millones de dólares y esto debe ir acompañado de un contrato macro que le permita asegurar un volumen de producción anual constante para amortizar el elevado coste de capital.

5.2.1.1.2. Represalias esperadas

Si bien es un mercado altamente competitivo el de las empresas prestadoras de servicio de cosecha forestal, la probabilidad de que existan **represalias a nuevos participantes es baja**. Esto se debe a que tanto Arauco como Cmpc actúan como árbitro dentro del mercado ya que necesitan de la capacidad de todas las empresas que logran pasar sus filtros y no les conviene que pocas empresas concentren un gran porcentaje de su capacidad productiva.

5.2.1.2. Poder de negociación los proveedores

Los principales proveedores son las concesionarias nacionales de maquinarias pesadas y los distribuidores de combustibles. En el primer caso existen una gran cantidad de proveedores los cuales suman más de 25, entre americanos, europeos y asiáticos. Mientras que en el caso de los combustibles existen alrededor de 5 grandes proveedores, pero como se trata de un commodity la variación de precio no es mucha entre una y otra. Consiguientemente, **el poder de negociación los proveedores son baja**.

5.2.1.3. Poder de negociación de los compradores

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores el sector forestal es dominado por dos grandes empresas, Arauco y Cmpc, las cuales tienen aproximadamente el 50% de los bosques y producen el 75% de los productos derivados de la madera en el sector nacional. Por lo tanto, el **poder de negociación de los compradores es Alto** a tal punto que en muchos casos piden abrir tarifas y transparentar porcentajes de utilidad de los servicios prestados.

5.2.1.4. Amenazas de los productos sustitutos

La cosecha mecanizada es el servicio que están requiriendo los grandes clientes del sector forestal. Sin embargo, existe dos tipos de cosecha diferentes a la mecanizada las cuales son la manual y la semi mecanizada, pero en ambos casos no son atractivos para estas empresas que tienen estándares de nivel mundial por productividad y sobre todo por el riesgo a sufrir accidentes fatales en el servicio. **Es por ello, que las amenazas de productos sustitutos se consideran bajas.**

5.2.1.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores

La intensidad de la rivalidad de los competidores es alta, existen muchos competidores de distintos tamaños y calidad de servicio, la industria está estancada en el crecimiento de los bosques en Chile y las barreras de salida son media altas debido a la alta inversión asociada.

5.2.1.5.1. Numerosos competidores o competidores equilibrados

Existen una **gran cantidad de empresas** prestadora de servicios de cosecha, en CMPC son más de 30 empresas y en Arauco más de 60.

5.2.1.5.2. Crecimiento de la industria

El crecimiento de la industria está dado por el valor que ha alcanzado la pulpa, la inversión en nuevas tecnologías asociadas a las plantas y la mejora en la producción. Sin embargo, por lo expuesto en el apartado anterior con respecto a la eliminación del D.L. N°701 y el aumento de la fiscalización en temas de medio ambiente han hecho que la oferta de bosques se haya mantenido casi sin movimientos en los últimos años y no se prevé que esto cambie. Por lo tanto, **el crecimiento de la industria es bajo.**

5.2.1.5.3. Barreras de salida

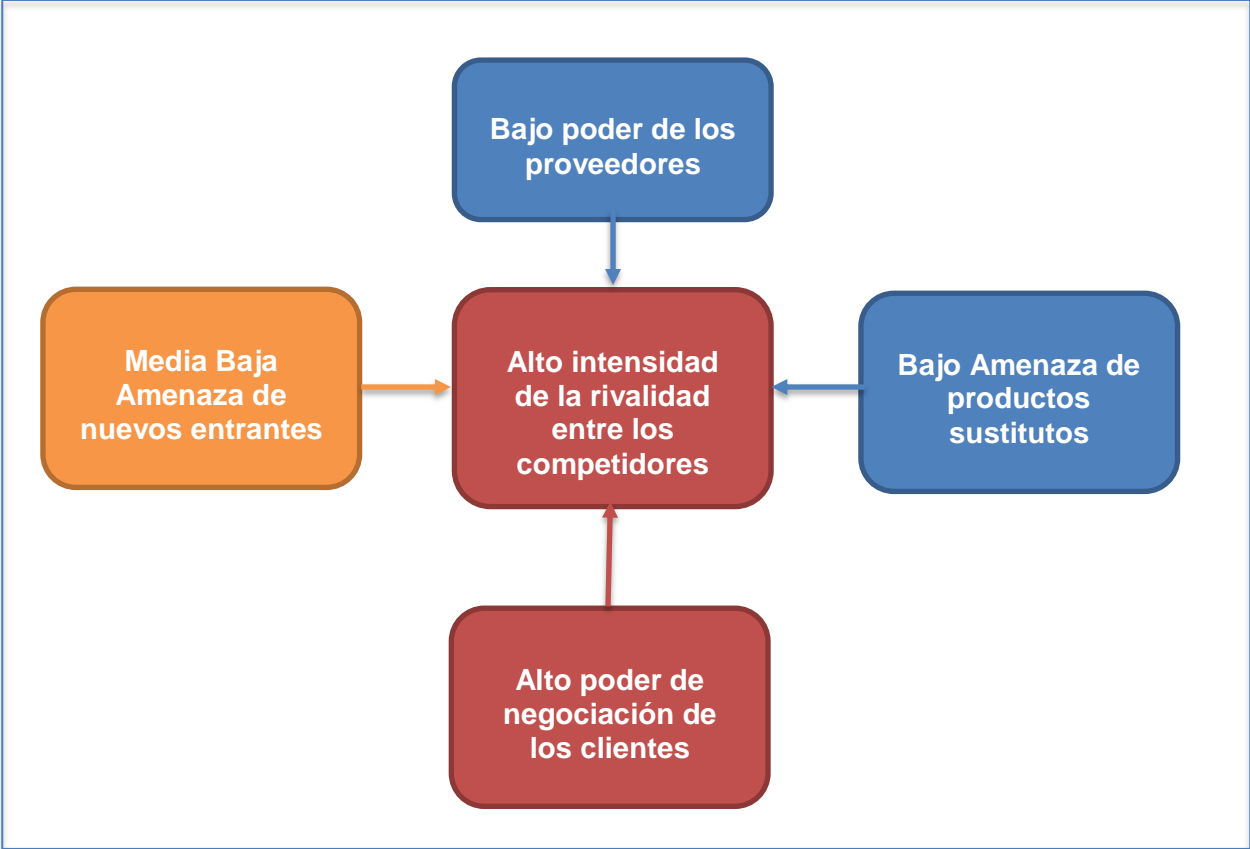
Las barreras de salida son diferentes para cada cliente, mientras en Arauco son bajas debido que existe una política de aval ante la inversión de sus empresas de servicios, el método de la retro compra, en Cmpc son altas ya que cada empresario se hace responsable del riesgo de sus inversiones. No obstante, el método de retro compra va en retirada en Arauco, así lo declara su Vicepresidenta de Negocios Forestal Camila Merino, en los últimos meses.

Por lo señalado anteriormente se podría declarar las barreras de salidas de altas por la alta inversión asociada, pero se debe considerar en el análisis la responsabilidad social y subsidiaria que recae en las grandes empresas ante un default de una de sus empresas y ante la mala imagen que poseen en los últimos años no se quieren ver envueltos en mayores polémicas por lo que han prestado ayuda en el retiro a las empresas que se quieren retirar o reestructurar. Por lo tanto, las barreras de salidas son media altas.

5.2.2. Resumen análisis del entorno competitivo

La Figura 5.6. representa un esquema del resultado del análisis competitivo realizado anteriormente.

Figura 5.6, Esquema del resultado de las 5 fuerzas competitivas de Porter en el sector de la cosecha forestal.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión del análisis competitivo se desprende que el mercado de la cosecha forestal no es atractivo en términos del potencial que ofrece para obtener rendimientos promedio o superiores al promedio, por lo tanto, el riesgo que tiene una empresa que ingrese al mercado de cosecha y pueda obtener utilidades mediante sus estrategias es alto.

5.3. Oportunidades y amenazas

El análisis del entorno se puede resumir en oportunidades y amenazas las cuales son presentadas en el siguiente cuadro.

Tabla 5.2. Oportunidades y Amenazas de Serfonac

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Contacto directo con altos directivos de Cmpc	<ul style="list-style-type: none">• Alta intensidad de la rivalidad de los competidores
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del sector forestal	<ul style="list-style-type: none">• Entorno político / legal incierto y tenso
<ul style="list-style-type: none">• Alta demanda por servicios de silvicultura debido al mega incendio del año 2017	<ul style="list-style-type: none">• Mayor fiscalización medioambiental y posibles nuevas regulaciones
<ul style="list-style-type: none">• Posicionarse como una empresa integral en todo el ciclo del bosque	<ul style="list-style-type: none">• Competencia instalada en el mercado de la cosecha por costos
<ul style="list-style-type: none">• Contacto con proveedores del sector forestal	<ul style="list-style-type: none">• Escasez y envejecimiento de la fuerza laboral
<ul style="list-style-type: none">• Baja tasa de créditos en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Alta inversión económica para ingresar al mercado de la cosecha
<ul style="list-style-type: none">• Acceder a economías de escalas por ya poseer las instalaciones y estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Expectativas de crecimiento del mercado nacional casi nulas

Las oportunidades señalan que Serfonac está en una posición de invertir por su conocimiento y experiencia del sector forestal, acceso a créditos con tasas competitivas y sobre todo, su posición de líder en el mercado que ya se encuentra inmerso. Sin embargo, las amenazas de una alta incertidumbre económica, política y legal y, la elevada inversión para entrar a un mercado en donde existe una alta competencia, hacen que la oportunidad de inversión de Serfonac se destine en los mercados en los cuales está presente, lidera y aún no ha aprovechado todo su potencial.

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El resultado obtenido del análisis interno, del entorno y los competidores entregan la información necesaria para formular una correcta estrategia que le permita a Serfonac abordar los nuevos desafíos del mercado.

A continuación, se presenta la estrategia que propone el ingreso de Serfonac hacia la cosecha forestal asegurando aumentar el valor de la empresa a un menor riesgo posible.

6.1. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La declaración de la visión, misión y valores entrega la primera información de la empresa hacia los grupos de interés (clientes, proveedores y colaboradores) por lo que es importante entregar información clara de lo que hace, que pretende alcanzar y a quienes pretende servir la empresa.

6.1.1. Visión

Posicionarse como una empresa de excelencia y relevancia en el sector forestal internacional.

6.1.2. Misión

Proveer a nuestros clientes de Servicios de Silvicultura, Cosecha y Protección Forestal con los más altos estándares de calidad y productividad, que destaquen por la optimización de sus procesos productivos y la incorporación de nuevas tecnologías, todo esto de la mano de un crecimiento sostenido y sustentable, y de un compromiso constante con la seguridad y salud de sus trabajadores.

6.1.3. Valores

- **Respeto** por sus colaboradores y comunidades en las cuales lleva a cabo sus labores productivas.
- **Responsabilidad** con los compromisos adquiridos con sus clientes
- **Excelencia** en los servicios prestados.
- **Cumplimiento** a las normativas legales y medio ambientales de seguridad y salud.
- **Innovación**, en sus procesos productivos y en las tecnologías usadas.

6.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La conclusión de más peso que entrega el análisis es el alto riesgo de entrar a un mercado que cuenta con una alta intensidad de rivalidad de los competidores debido a la gran cantidad de empresas, el poco crecimiento del mercado y las altas barreras de salidas. Asimismo, se le debe añadir un entorno económico incierto, político / legal tenso y riesgoso y con el factor medio ambiental que amenaza con aumentar las normativas al rubro y consecuentemente disminuir la superficie boscosa nacional.

Por lo tanto, en las condiciones actuales en la que se encuentra Serfonac es muy riesgoso abordar el ingreso a cosecha forestal, por lo que se recomienda abordar el ingreso a dicho mercado en conjunto a otras dos estrategias; mejorar la gestión de las empresas e incrementar ingresos de la empresa a partir de los servicios que Serfonac ya posee en el mercado.

6.2.1. Definición de la estrategia genérica

Las tres estrategias definidas anteriormente se enmarcan en la estrategia genérica de **diferenciación enfocada a una meta**, debido que Serfonac tiene claramente segmentado sus potenciales clientes, Arauco y Cmpc, por su comportamiento, participación en el mercado y exigencias que le realizan a sus proveedores.

6.2.2. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las dos ventajas competitivas que posee Serfonac se basan en la experiencia y la cultura organizacional, por lo tanto, es prioritario potenciar los recursos que dan origen a esas competencias.

Los objetivos para potenciar el capital humano, organizacional y de información es a través de la formación, capacitación y formalización de los procesos asociados a la gestión del personal.

La Tabla 6.2. muestra el cuadro de mando que se debe implementar para lograr objetivos que se señalan

6.2.3. Perspectiva de los procesos internos

Los procesos internos que se deben desarrollar para implementar la estrategia son los de gestión administrativas y de operaciones, de gestión de clientes y los procesos de innovación. Desarrollar solo el ingreso al mercado de la cosecha forestal es un riesgo muy alto, por lo que es necesario reestructurar y en algunos casos estructuras nuevas áreas internas de Serfonac.

Las Tablas 6.3.1. y 6.3.2. nos muestra el cuadro de mando que guía las modificaciones que se deben hacer en los procesos internos.

6.2.3.1. Procesos de gestión administrativa y de operaciones

Dar el salto de calidad que le permita a Serfonac pasar de ser una empresa familiar a una gran empresa requiere de la mejora en tres puntos clave;

- Profesionalización de la empresa, poniendo énfasis en los cargos gerenciales, buscando entregarles las competencias necesarias, incentivando la capacitación y en los casos que sea necesario identificar y atraer nuevos talentos a la organización
- Mejorar la administración financiera de la empresa, en la cual se aprovechen las oportunidades de créditos existentes, se modifique la política de endeudamiento de la empresa e implementar presupuestos por cada frente de trabajo
- Mejoras la productividad, a través de la utilización de la capacidad que posee la empresa, la correcta utilización de los recursos existentes y estableciendo como objetivo primordial el alcance de la eficiencia como empresa

6.2.3.2. Procesos de gestión de clientes

En este proceso se enmarca el ingreso de la empresa hacia Cosecha Forestal, pero como se observa en la Figura 6.1. va acompañado del aumento del tamaño del mercado en los servicios que ya presta Serfonac. Lo anterior, es sumamente importante ya que ayuda a disminuir el riesgo de ingresar a un mercado competitivo y de una alta inversión.

6.2.3.2.1. Ingreso al mercado de la cosecha forestal

Esta medida es de un tono estratégico por sobre a uno económico ya que le permitirá a Serfonac mejorar su relación y posicionamiento con los principales clientes del sector.

6.2.3.2.2. Diversificación de la cartera de clientes y aumento de la participación en el mercado que ya se encuentra inserto

El crecimiento de los ingresos va asociado a aprovechar las capacidades que posee Serfonac en los mercados que ya participa y que lo mantiene como líder y referente CMPC, su único cliente.

Serfonac posee un alto porcentaje de las operaciones de Cmpc tanto en silvicultura como protección forestal, sin embargo, en términos de mercado son menores.

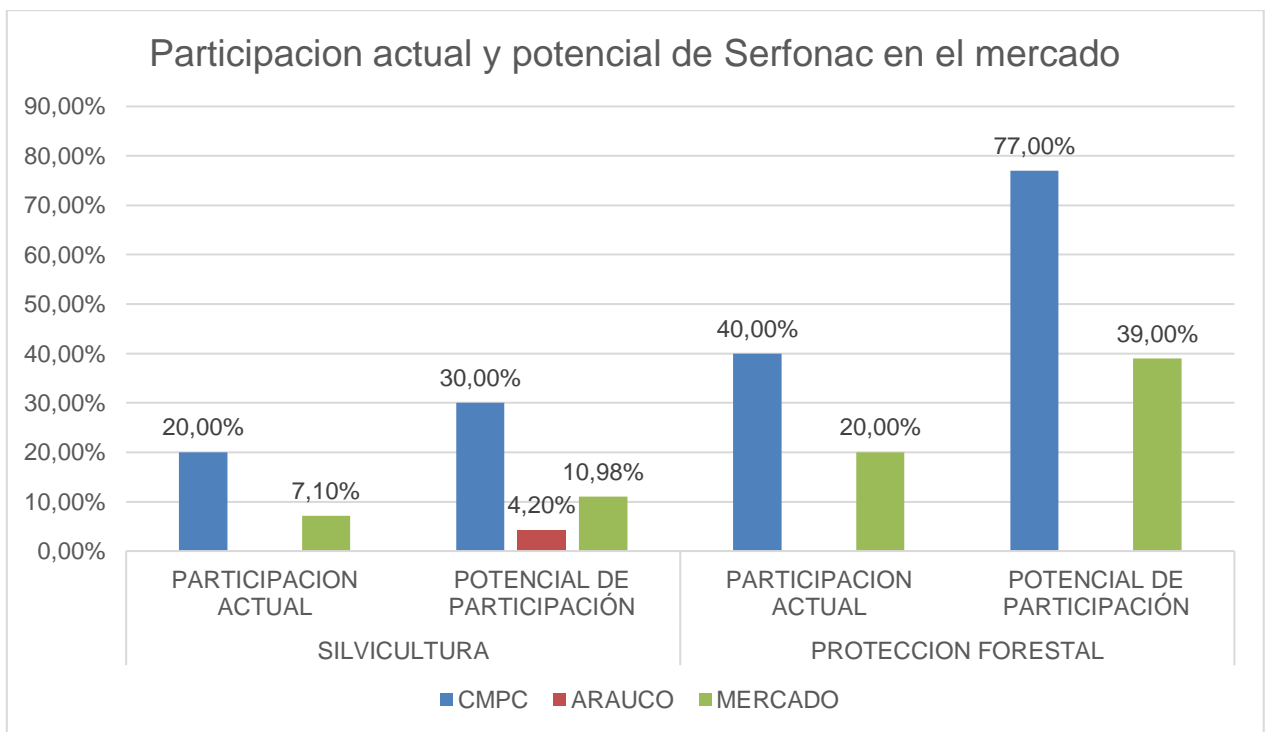
Tabla 6.1. Participación en el mercado de Serfonac en el año 2017

	SILVICULTURA	PROTECCION FORESTAL
CMPC	20%	40%
MERCADO	7,10%	20%

Fuente: Elaboración propia.

La empresa aún mantiene un porcentaje de mercado dentro de Cmpc que puede capturar, en términos relativos en silvicultura representa un adicional de un 3% y en protección forestal un 20%. Además, siendo responsable puede capturar un 4% de mercado en silvicultura prestando servicios a Forestal Arauco. Con los objetivos mencionados, Serfonac en 5 años debería poseer aproximadamente el 13% del mercado en silvicultura y el 39% en protección forestal.

Figura 6.1. Presencia actual y potencial en el mercado de Serfonac en los mercados que ya están presentes.



Fuente: Elaboración propia.

Con la captura de mercado mencionado anteriormente, los ingresos aumentarían aproximadamente un 65%, de los cuales la silvicultura manual aportaría unos 3 millones de dólares, 2.5 millones la protección forestal y 1 millón los servicios mecanizados.

6.2.3.3. Procesos de innovación

La mecanización y la tecnología son las herramientas llamadas a contrarrestar el entorno desfavorable en el que se encuentra el sector forestal, por lo que la identificación de oportunidades e implementación de nuevas tecnologías se hace imperioso para sostenerse en el mercado.

6.2.4. Perspectiva del cliente

Los atributos del servicio que genera valor a Cmpc y Arauco son los que fueron identificados en los capítulos anteriores y estos son; Menor riesgo laboral, comercial y tributario, calidad, productividad, innovación y desarrollo, seguridad, experiencia y solvencia financiera.

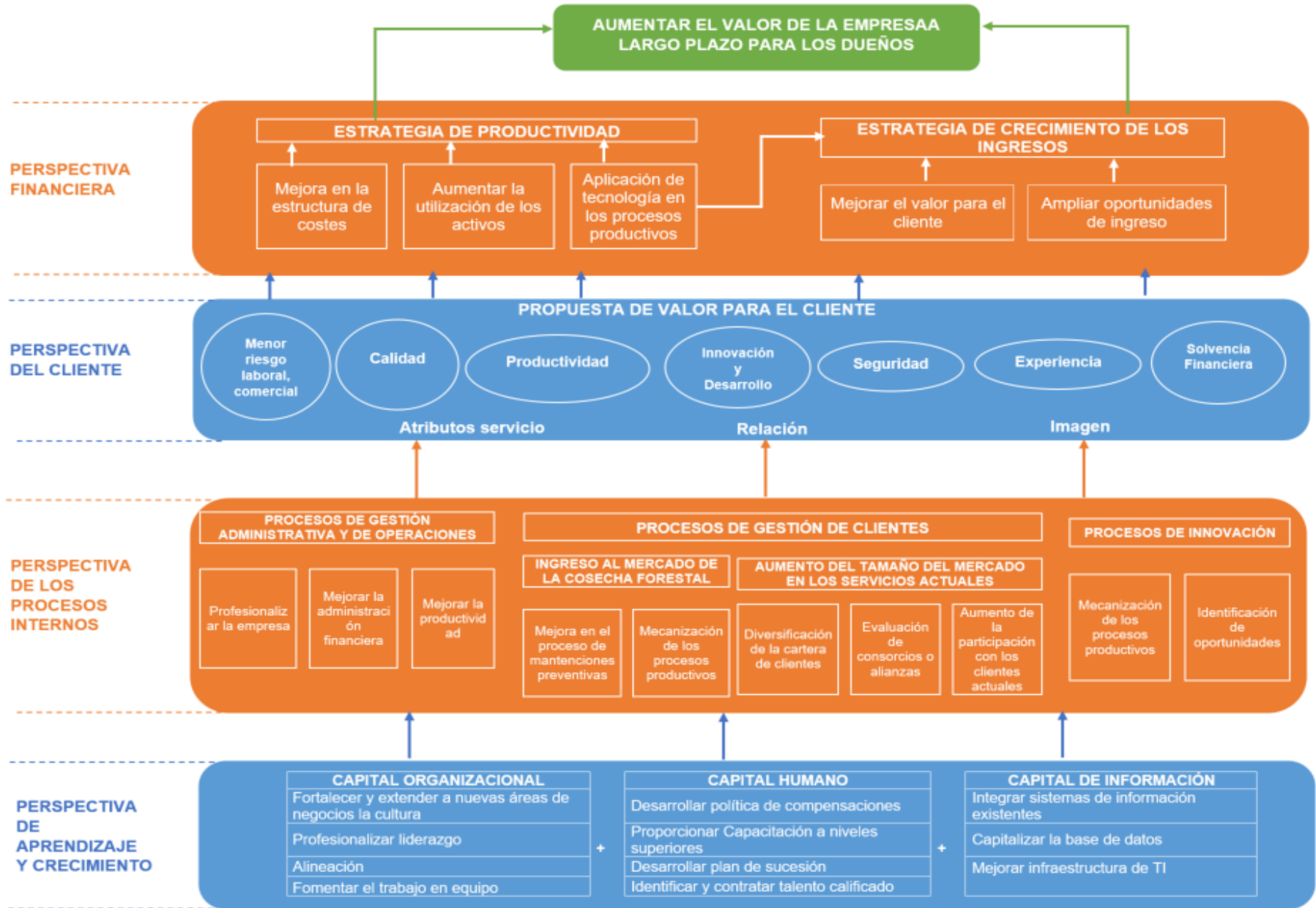
La Tabla 6.4. expone los objetivos que se deben alcanzar para generar valor a sus clientes.

6.2.5. Perspectiva financiera

El objetivo basal es aumentar el valor de la empresa a largo plazo para los dueños y esto se conseguirá a través de una estrategia macro de productividad y otra de crecimiento de los ingresos.

Los indicadores y objetivos que se les presenta a los dueños se muestran en la Tabla 6.5. consiguiendo las metas ahí señaladas se incrementará el valor de la empresa a largo plazo y de manera sustentable y no temporal.

Figura 6.2. Mapa Estratégico de Serfonac



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.2. Cuadro de mando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Temporizador	Descripción
Capitalizar y potenciar los sistemas de información existentes	Integrar sistemas de información existentes	N° de informes integrales de la empresa (financieros, productivos, seguridad y laboral)	1 informe al mes	Mensualmente	Mejorar e integrar los sistemas de información de la empresa para poder capitalizar la inversión que ha hecho Serfonac a través de la generación de informes que aporten a la toma de decisiones estratégicas
	Capitalizar las bases de datos	N° de informes por sistemas de información	1 informe cada 15 días por área	Quincenalmente	
	Mejora en la estructura de TI	% de días con falla en algún sistema = (días sin fallas / días con fallas) x100	Disminuir en un 40%	Mensualmente	
Formar y desarrollar el Capital Humano	Desarrollo de política de compensaciones	% de cargos con política de compensación = (N° de cargos con política / N° de cargos totales) x100	100% de los cargos	Semestralmente	Potenciar el capital humano enfocado a los cargos de niveles medios y superiores para que cumplan con las exigencias del tamaño de la organización
	Proporcionar capacitación al personal del nivel superior	% de cargos con capacitaciones = (N° de cargos con capacitación / N° de cargos totales) x100	4 capacitaciones o 1 diplomado al año	Anualmente	
	Desarrollar plan de sucesión	% de cargos con plan de sucesión = (N° de cargos con sucesión / N° de cargos totales) x100	100% de los cargos superiores	Anualmente	
	Generar evaluación de los cargos superiores	% de cargos con evaluación = (N° de cargos con evaluación / N° de cargos totales) x100	100% de los cargos superiores	Trimestralmente	
Capital organizacional	Formalizar las bases de la cultura organizacional de la empresa	% de personal con conocimiento de la misión, visión... = (N° de personal con conocimiento / N° total de personal de la empresa) x100	100% de la organización	6 meses	Fortalecer y desarrollar la cultura organizacional para hacer más sólidas las ventajas competitivas existente y poder sustentarlas en el tiempo
	Desarrollar, difundir y cumplir objetivos empresa	% de objetivos de empresa completados = (N° de objetivos cumplidos / N° de objetivos totales)	75% de los objetivos alcanzados	6 meses	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3.1. Cuadro de mando desde la perspectiva de los procesos internos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Temporizador	Descripción
Mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa	Profesionalizar los cargos estratégicos de la empresa	Instauración de un directorio para las empresas	Primer semestre 2019		Mejorar las capacidades gerenciales y administrativas de la empresa, entregándole un enfoque de acuerdo al nivel de ingresos que sostiene actualmente la organización y a través de las competencias que se incorporen a la empresa lograr mejorar la administración financiera y la productividad
	Mejorar la administración financiera	Nivel de endeudamiento (leverage)	Superior a 1	Anualmente	
		Rotación de proveedores, Rotación de clientes	Rotación de proveedores > Rotación de clientes	Trimestralmente	
	Mejorar la productividad	Disminución de los gastos directos = (Costos de explotación / Ingresos Totales) x 100	3%	Trimestralmente	
Disminución de los gastos de adm. y ventas = (Gastos de adm.y ventas / Ingresos Totales)		20%	Trimestralmente		
Ingreso al mercado de cosechas	Participación en licitaciones de cosecha forestal	Nº de licitaciones en las que se participa	2 licitaciones	Anualmente	Ingresos al mercado de la cosecha forestal para posicionar a Serfonac como una extensión de los grandes clientes en todo el ciclo del proceso productivo en el bosque
	Apertura de línea de negocio de cosecha forestal	% de ventas asociadas a cosecha forestal	50% de las ventas de la empresa	2021	
Potenciar la innovación y desarrollo	Mecanizar los procesos productivos de la empresa	% de ingresos por servicios mecanizados = (Ingresos mecanizados / ingresos totales) x100	10% anual	Anualmente	Destinar los recursos necesarios para que Serfonac sea reconocido como la empresa líder en I+D en el sector forestal
	Potenciar el área de innovación y desarrollo	% de fondos destinados a I+D = (Fondos destinados a I+D / Ingresos Totales)	20% de los ingresos netos del año anterior	Anualmente	
		Nº de proyectos realizados con la academia	2 proyectos anuales	Anualmente	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3.2. Cuadro de mando desde la perspectiva de los procesos internos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Temporizador	Descripción
Aumento del tamaño de mercado en los servicios actuales	Aumentar el número de clientes según la segmentación de mercado	% de ingresos por servicios prestados a nuevos clientes = $(\text{Ingresos por nuevos servicios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	10% anual durante 4 años	Anual	Ocupar la capacidad potencial existente en Serfonac que no está siendo utilizada en los mercados que ya se encuentra inserto, con el objetivo de generar un crecimiento en los ingresos, aprovechar la baja inversión que se requiera en estos mercados, la posición y ventajas competitivas que posee Serfonac y disminuir el riesgo que conllevaría un mal ingreso a la faena de cosecha forestal
	Aumento de ingresos por servicios prestados a cmpc	% de ingresos de servicios de silvicultura de Serfonac en Cmpc = $(\text{Has plantadas por Serfonac} / \text{Has Totales plantadas} \times \text{cm pc})$	30% del mercado	Al 2022	
		% de ingresos de servicios de protección de Serfonac en Cmpc = $(\text{Fuerza de combate de Serfonac} / \text{Fuerza de combate total de cm pc})$	70% del mercado	Al 2022	
	Evaluación de alianzas, consorcios alianzas y apertura internacional	N° de informes de empresas líderes en diferentes mercados del sector forestal (energía, prestación de servicios en plantas, entre otros)	1 informe semestral	Semestralmente	
		N° de reuniones, informes y viajes hacia Brasil y Uruguay	4 anuales	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4. Cuadro de mando desde la perspectiva de los clientes

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Temporizador	Descripción
Mejorar y formalizar los atributos de los servicios que presta Serfonac	Mantener los certificados laborales, tributarios y comerciales sin indicaciones ni amonestaciones	N° de amonestaciones laborales, tributarias y comerciales	0	Mensualmente	Formalizar el conocimiento técnico que posee la empresa y establecer objetivos corto plazo para sostener los atributos por los que es reconocido hoy Serfonac
	Implementar certificación ISO: 9001	Certificación sistema de gestión de calidad bajo normas iso:9001	Certificar en un periodo menor a 1 año	De acuerdo al plazo de vigencia de la certificación	
	Mejorar la tasa de fallos en los servicios prestados	% de hectáreas fuera de norma = (N° de has fuera de norma / N° de hectáreas totales) x 100	Disminución a un 2 % de fallas	Mensualmente	
		% de Fuerza de combate efectiva = (Días con fuerza de combate menor / Días totales del mes)	Sin fallas en la fuerza de combate	Mensualmente	
Fortalecer y ampliar las redes de contactos que posee Serfonac con sus <i>stakeholders</i>	Organizar jornadas, reuniones o viajes con el objetivo de detectar nuevas tecnologías	N° de actividades realizadas	2 actividades anualmente	Anualmente	Fortalecer los lazos con sus clientes y proveedores a través de actividades lideradas por la empresa
	Generar jornadas de visita a las actividades de trabajo en conjunto a la alta gerencia de sus clientes	N° de actividades realizadas	2 actividades semestralmente	Semestralmente	
Dar a conocer la imagen que posee Serfonac en el mercado	Generar informes con los resultados de seguridad y operacionales de la empresa	N° de informes realizados	1 informe trimestralmente, 1 informe consolidado anual	Trimestralmente	Fidelizar y capitalizar la imagen actual que posee Serfonac en comparación al resto de la empresa de servicios
	Incluir en actividades de responsabilidad social y empresarial a sus clientes	% de actividades realizadas en que participo su cliente = (N° de actividades con clientes incluidos / Actividades Totales) x100	75% de las actividades	Anualmente	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.5. Cuadro de mando desde la perspectiva financiera

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Temporizador	Descripción
Mejorar la productividad de la empresa	Mejora en la estructura de costos	$\% \text{ de los costos operacionales y operativos} = ((\text{costos operacionales} + \text{gastos de adm y ventas}) / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Disminución de un 5%	Anualmente	Mejorar la productividad de la empresa a través de una reducción de costos y utilización de la capacidad ociosa de la empresa
	Aumentar la utilización de los activos	ROA	Mantener el ROA sobre un 20%	Semestralmente	
	Mejorar el resultado operacional de la empresa	Ebitda	Aumento del Ebitda en un 5%	Anualmente	
Incrementar los ingresos de la empresa	Diversificar la cartera de clientes	$\% \text{ Ingresos por servicios prestados a nuevos clientes} = (\text{Ingresos x venta de nuevos clientes} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	%40 de los ingresos totales	Al 2022	Capitalizar la posición de líder que posee Serfonac en los mercados que se encuentra para prestar servicios a nuevos clientes y aumentar la prestación de servicios a los clientes actuales
	Aumentar las ventas de servicios que ya presta la empresa	$\% \text{ Aumento de los ingresos} = (\text{Ingresos año 1} - \text{Ingresos año 0}) / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Aumentar los ingresos en un 10%	Semestralmente	

Fuente: Elaboración propia

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL INGRESO HACIA LA COSECHA FORESTAL

Lo márgenes de utilidad en la cosecha forestal son estrechos y se basan en obtener contratos con un alto ingreso debido al bajo precio que se cancela el m³ de madera, alrededor de los USD\$9 dependiendo del tipo de faena que se utilice y en qué condiciones.

La evaluación financiera se realizó en base a obtener un contrato por un plazo de 5 años, con un volumen anual en condiciones ideales de 1.000.000 mts³, para así poder amortizar la gran inversión. La cantidad indicada anteriormente representa aproxima el 2,27% de la producción anual de la cosecha forestal nacional

La inversión inicial tiene un monto de USD\$4.944.932 la cual será financiada en un 90% con la banca y un 10% de fondos propios. Detalles de los gastos asociados y el flujo de caja del inversionista pueden ser revisados en los anexos.

Considerando las condiciones mencionadas se realizó un flujo de caja proyectado a 5 años el cual se observa en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Flujo de caja de la propuesta de ingreso a cosecha forestal en condiciones óptimas, en dólares.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		9.637.455	11.425.905	12.098.017	13.318.159	14.243.606
Venta Activos						-988.986
Costos Variables		-6.264.346	-7.198.320	-7.621.751	-8.390.440	-8.546.164
Costos Fijos		-1.927.491	-1.985.316	-2.044.875	-2.106.221	-2.169.408
Gastos Adm. y Ventas		-412.000	-424.360	-437.091	-450.204	-463.710
Intereses préstamo		-370.277	-307.562	-239.629	-166.045	-86.338
Depreciación		-618.117	-618.117	-618.117	-618.117	-618.117
Valor Libro						-1.854.350
Utilidad antes de impuesto		45.225	892.231	1.136.555	1.587.133	-483.466
Impuesto		-12.211	-240.902	-306.870	-428.526	0
Utilidad Neta		33.014	651.329	829.685	1.158.607	-483.466
Depreciación		618.117	618.117	618.117	618.117	618.117
Valor Libro						1.854.350
Inversión Inicial	-4.944.932					
Flujo de caja	-4.944.932	651.131	1.269.445	1.447.801	1.776.723	1.989.000

Tabla 7.2. Resultados del proyecto en condiciones normales

VAN AJUSTADO USD\$	771.949
TIR	11.56%
WACC	7,58%

En el escenario normal el VAN ajustado da USD\$771.949 y la TIR es superior al WACC. No obstante, al realizar un análisis de sensibilidad en diferentes escenarios, se obtiene que en un escenario positivo se logra un VAN cercano a los 2 millones de dólares, sin embargo, por su contrapartida el peor escenario podría poner en jaque no solo el área de negocio de la cosecha forestal, si no que a toda la empresa. Observar la Tabla N°7.3.

Tabla 7.3. Análisis de sensibilidad del flujo de caja cuando la producción o la disponibilidad de bosques varía en diferentes porcentajes

	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
VAN	-529.086	-95.408	338.270	771.949	1.205.627	1.639.305	2.053.398
TIR	2,95%	5,97%	8,83%	11,56%	14,16%	16,67%	18,99%

Fuente: Elaboración propia.

Los escenarios planteados anteriormente son comunes en el sector forestal, e incluso en algunos casos son variaciones más drásticas, y están asociadas a disponibilidad del bosque por parte de los clientes, condiciones climáticas, productividad y condiciones geográficas y de riesgo (asociadas al ingreso en fundos en conflicto).

8. CONCLUSIÓN

El sector forestal chileno es liderado por dos grandes compañías, Arauco S.A. y Cmpc S.A. quienes son los dueños aproximadamente del 50% de la superficie de bosques productivos y aportan el 70% de las exportaciones de productos derivados de la madera del país. Estos dos actores condicionan el comportamiento del mercado y, al igual que en gran parte de los sectores de la económica chilena, controlan el sector.

En este entorno se desenvuelve Serfonac, empresa prestadora de servicios silvícolas forestales manual y mecanizados y de protección forestal con vasta trayectoria. La empresa es reconocida en las áreas que se desempeña como una de las referentes del mercado y sobre todo por su único cliente Cmpc.

La empresa se plantea la posibilidad de ingresar al mercado de la cosecha forestal para mejorar su posicionamiento en el mercado y lograr tener presencia en todas las etapas del ciclo forestal. Sin embargo, el mercado de la cosecha forestal resulta ser riesgoso por las 90 empresas que participan en el mercado de la cosecha, la alta inversión inicial cercana a los 5 millones de dólares, el poco crecimiento de la industria del bosque forestal en Chile por las regulaciones medioambientales y la incertidumbre político, legal y económica que existe en el sector forestal nacional.

El riesgo mencionado de ingresar a la cosecha forestal es ratificado en el análisis financiero, en el cual se detalla que se requiere una inversión inicial cercana a los 5 millones de dólares y en condiciones ideales se obtiene un VAN cercano a los 700 mil dólares y una TIR de 11,56%, superior a la tasa WACC utilizada de 7,58%. No obstante, en cualquier escenario negativo que ocurra la TIR es casi idéntica al WACC y en los casos más extremos se obtienen pérdidas por el ingreso a este mercado.

Serfonac debe desarrollar previo al ingreso al mercado de la cosecha forestal el fortalecimiento de su negocio actual mediante una estrategia que se centre en la mejora en la gestión y administración de su empresa, una diversificación de su cartera de clientes y una arremetida por capturar mayor parte del mercado en los servicios de protección forestal y silvicultura, aspirando a tener una participación de 10,98% y un 39% en los mercados respectivos.

Posterior a la estrategia de desarrollo de Serfonac en los mercados que ya participa, la empresa debe volver a analizar el ingreso a la cosecha forestal ya que esta decisión estratégica obedece al requerimiento de CMPC y Arauco de poseer empresas integrales que puedan dar solución a todos los requerimientos de servicios y productos que necesiten. No obstante, puede surgir la necesidad de desarrollar ambas estrategias de manera simultánea si es que alguno de los grandes clientes del mercado lo exige o le presenta la oportunidad a la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

- BARRERA, DANIEL, 2017. El desarrollo Forestal: Contexto de área forestales y su rol en el desarrollo nacional. *Agricultura Chilena, Reflexiones y desafíos al 2030*, vol. 1era Edición
- CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A., 2018. Memoria Arauco 2017. Santiago, Chile:
- CORPORACIÓN CHILENA DE LA MADERA, CORMA, 2015. Fuerza laboral de la industria forestal chilena 2015 - 2030. Concepción, Chile
- EMPRESAS CMPC S.A, 2018. Reporte Integrado CMPC 2017. Santiago, Chile:
- HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases*. Thomson:, 2008.
- INSTITUTO FORESTAL DE CHILE, INFOR. (2017). Anuario Forestal 2013 (No. Boletín Estadístico 159). Santiago, Chile.
- INVEST, I. D. B., et al. 2017 Joint Report on Multilateral Development Banks' Climate Finance. 2018.
- PÉREZ TOLEDO, JOSUE, 2010. Una caracterización de las empresas privadas no financieras de Chile. Studies in economic statistics. S.I.: Banco Central de Chile. 83.
- PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria, 2015.
- WORLD BANK GROUP, 2018. Global Economic Prospects. Washington DC, United States

10. ANEXOS

10.1. INFORMACIÓN ESTRUCTURA DE SOCIEDAD DE GRUPO DE EMPRESAS SERFONAC

Servicios Forestales Nacimiento Limitada, en adelante (Serfonac Ltda), es una sociedad constituida en Chile en el año 1995.

El objeto de la sociedad es, la prestación de servicios conexos a la silvicultura, obras civiles, inversión de capitales, entre otros.

Serfonac Ltda., inicio actividades en el SII, con fecha 11 de enero de 1996, pasando desde esa fecha a ser contribuyente del impuesto de primera categoría, tributando en base a Renta efectiva, con contabilidad completa.

Serfonac Ltda, forma parte de un grupo de empresas, creadas a partir de la necesidad de ordenamiento jurídico, civil y tributario, siendo Serfonac la más importante dentro del grupo, esto se corrobora en los ingresos por ventas en donde Serfonac aporta el 97,3% de estos.

Como se compone el grupo societario se expone en la siguiente tabla:

Tabla 10.1. Composición del grupo societario Serfonac

Empresa	Capital MM\$	Socios	%	Giro
Serfonac Ltda	16.000	Nestor Fuentealba Diaz	50	Servicios Forestales
		Elisa Rivas Toledo	50	
Maquinarias Ltda.	10.000	Nestor Fuentealba Diaz	50	Arriendo Maquinarias / Servicios silvicultura.
		Sebastian Fuentealba Rivas	50	
	4.000	Nestor Fuentealba Diaz	80	

Serviforal Ltda.		Sebastian Fuentealba Rivas	20	Servicios de alimentación
Transporte Pasajeros Ltda.	15.000	Nestor Fuentealba Diaz	70	Transporte de Pasajeros
		Sebastian Fuentealba Rivas	30	
Inmobiliaria Fuentealba y Cía. Ltda	400.000	Nestor Fuentealba Diaz	30	Compra, Venta y alquiler de bienes Inmuebles propios o arrendados.
		Elisa Rivas Toledo	25	
		Felipe Fuentealba Rivas	15	
		Nora Fuentealba Rivas	15	
		Sebastian Fuentealba Rivas	15	

Fuente: Elaboración propia

10.2. ESTADO DE RESULTADOS EN DÓLARES DE SERFONAC AÑO 2016 Y 2017, VALOR DEL DÓLAR \$650

Tabla 10.2. Estado de resultados en dólares de Serfonac años 2016 y 2017.

ESTADO DE RESULTADOS		
	2016	2017
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	9.986.386	10.167.706
COSTOS DE EXPLOTACION		
Remuneraciones	- 5.057.196	- 5.295.146
Fertilizantes-Insumos	- 682.954	- 669.961
Gastos Alimentación	- 571.976	- 534.596
Seguridad Laboral	- 193.176	- 263.434
Gts Vehiculos y Maqu	- 568.503	- 688.679
Gastos Arriendos	- 236.876	- 132.735
Otros Costos Directos	- 132.070	- 143.313
Subcontr. y Mantenc.	- 334.323	- 305.152
Materiales y Herramientas Faena	- 204.183	- 196.714
Arriendos Leasing	- 368.375	- 246.192
Fletes y Traslados	- 173.339	- 199.439
Seguros	- 105.532	- 101.449
TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN	- 8.628.503	- 8.776.810
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	1.357.883	1.390.896
GASTOS DE ADM. Y VENTAS		
Gastos de Administración	- 243.096	- 222.309
TOTAL GASTOS DE ADM. Y VENTAS	- 243.096	- 222.309
RESULTADO OPERACIONAL	1.099.562	1.152.628
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Ingresos Fuera de la Explotación	86.403	71.330
Corrección Monetaria	- 43.713	2.930
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	42.690	74.261
GASTOS NO OPERACIONALES		
Gastos Financieros	- 41.904	- 37.865
Depreciación del Ejercicio	- 130.223	- 370.480
Impuestos	- 224.832	- 185.355
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	- 396.960	- 593.699
RESULTADO NO OPERACIONAL	- 354.270	- 519.439
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	760.517	649.148

10.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO DEL GRUPO DE EMPRESAS SERFONAC AÑO 2016

Tabla 10.3. Análisis patrimonial estático, estructura del activo años 2016 y 2017.

Estructura del Activo	2016	2017
AC/ATN	54,58%	50,56%
ANCN/ATN	44,36%	48,57%
Activo Funcional N. /ATN	98,74%	90,82%
Activo Extra funcional/ATN	0,21%	8,32%
ANC Material N./AFN	54,12%	57,64%
ANC Inmaterial N./AFN	45,88%	42,36%
Consolidación ANC (ANC/ANT)	30,24%	22,70%
Obsolescencia ANC (Depreciación + Amortización /ANC Bruto)	17,11%	26,48%

Tabla 10.4. Análisis patrimonial estático, estructura del pasivo años 2016 y 2017.

Estructura del Pasivo	2016	2017
Capital Social/Patrimonio	37,78%	31,97%
Reservas/Patrimonio	73,28%	71,14%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	57,34%	48,04%
Pasivo No Corriente/Pasivo Total	42,66%	51,96%
Cíclicos/Pasivo Corriente	79,76%	86,34%
Expresos/Pasivo Corriente	20,24%	13,66%

Tabla 10.5. Análisis patrimonial estático, solidez patrimonial.

Solidez Patrimonial	2016	2017
Nivel de Endeudamiento	0,77	0,82

Tabla 10.6. Análisis del circulante, solvencia de capacidad.

Solvencia de Capacidad	2016	2017
Capital de trabajo o Fondo de Maniobra (AC-PC)	\$ 1.034.546.243	\$ 1.226.250.253
Ratio de Solvencia (AC/PC)	2,187	2,341
Prueba acida ((AC-Stock/PC)	2,064	2,227
Ratio Liquidez (Disponible/PC)	0,495	0,043

Tabla 10.7. Análisis del circulante, solvencia de puntualidad.

Solvencia de Puntualidad	2016	2017
Rotación ATN	1,859	1,561

Rotación AC	3,405	3,087
Rotación ANC	4,190	3,213
Rotación PC	7,447	7,226
Rotación Clientes	7,033	5,529
Permanencia Clientes (días)	51,896	66,020
Rotación Stocks	N/A	N/A
Permanencia Existencias (días)	N/A	N/A
Rotación Proveedores	26,228	30,56
Permanencia Proveedores	13,916	11,94

Tabla 10.8. Análisis de rendimiento

Indicador	2016	2017
ROA (Res. Op + Res. No Op. / Act Fun. Total)	18,54%	13,39%
Rotación ROA	1,859	1,561
Margen ROA	0,116	0,119
ROE (UPT/Pat)	25,07%	18,11%
Rotación ROE	3,291	2,836
Margen ROE	0,076	0,064
FAFF	1,311	1,352

10.4. ORGANIGRAMA DE SERFONAC

Figura 10.1. Organigrama Serfonac

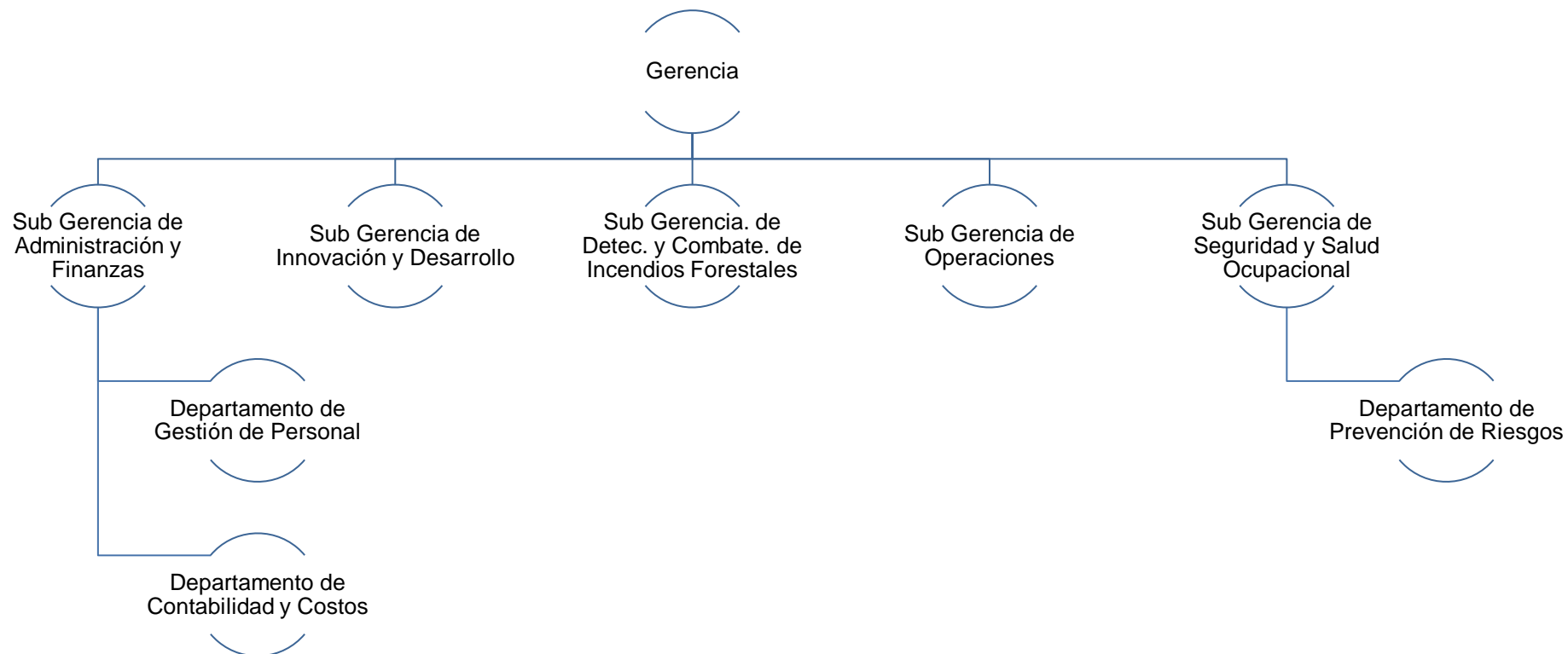
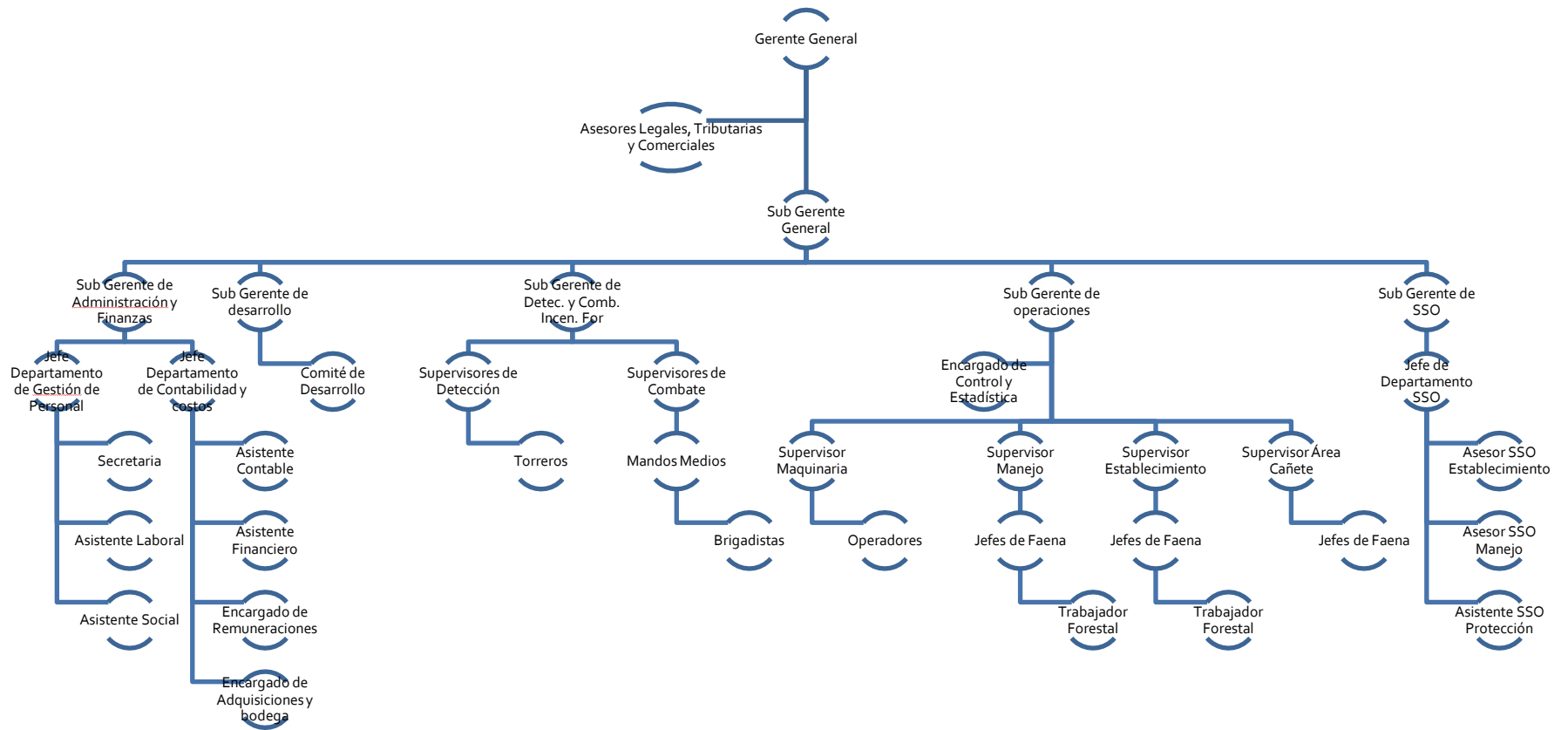


Figura 10.2. Organigrama Funcional Serfonac



10.5. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Flujo de caja utilizado para poder ajustar el van de los flujos de cajas de los diversos escenarios.

Las condiciones del préstamo solicitado a la banca son las siguientes:

- Monto: USD\$4.450.439, 90% de la inversión inicial
- Plazo: 5 años
- Tasa de interés: 8,32%

Tabla N°10.9. Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	
Gastos Financieros	-370.277	-307.562	-239.629	-166.045	-86.338	
Ahorro Tributario	55.541	46.134	35.944	24.907	12.951	
Resul. después de imp.	-314.735	-261.428	-203.685	-141.138	-73.388	
Amortización de capital	-753.781	-816.496	-884.429	-958.013	-1.037.720	
Préstamo	4.450.439					
Flujo Neto	4.450.439	-1.068.516	-1.077.924	-1.088.114	-1.099.151	-1.111.107

VAN	145.653
-----	----------------

10.6. CALCULO DEL WACC

Para el cálculo del wacc se recurrió a la literatura para encontrar la tasa libre de riesgo y la prima mercado.

$$WACC = K_e * \frac{E}{E+D} + K_d * (1 - T) * \frac{D}{E+D}$$

Para poder encontrar el valor de Ke utilizamos la fórmula de CAPM

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f),$$

Con

- R_f = tasa libre de Riesgo 3%

- $E(R_m) = 7\%$

- $D = \$7.392.307$

- $E = \$4.615.384$

- $K_d = 8,32\%$

- $T = 27\%$

Utilizando la formula anterior, se obtiene un costo de patrimonio de un 10% y una tasa wacc de un 7,58%.