

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