

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
2.1	Producción	3
2.2	Venta.....	5
2.3	Competidores.....	6
2.4	Cultura Organizacional.....	7
2.5	Estructura Organizacional.....	7
2.6	Áreas y Procesos.....	8
3	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR	8
3.1	¿Cuál es la Motivación para Realizar este Tema?.....	8
3.2	Alcances del Tema a Abordar.....	9
4	OBJETIVOS GENERAL, ESPECÍFICO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	9
4.1	Objetivo General.....	9
4.2	Objetivos Específicos	9
4.3	Factores Claves de Éxito (FCE).....	10
5	MARCO CONCEPTUAL.....	10
6	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	11
6.1	Clientes	12
6.2	Canales.....	13
6.3	Cadena de Valor y Actividades Claves.....	14
7	FORMACIÓN DE LA ESTRATEGÍA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS Y DIGITALIZACIÓN	22
7.1	Modelo de Negocio Esperado.....	22

7.2	Misión, Visión	23
7.3	Análisis Externo.....	25
7.4	Análisis Interno.....	34
8	ANÁLISIS FODA	37
9	SITUACIÓN FINANCIERA	39
10	PLAN DE MARKETING	40
10.1	Marketing Estratégico.....	40
10.2	Marketing Operativo	44
11	PLAN ESTRATÉGICO CON <i>BALANCED SCORECARD</i>	46
11.1	Temas Estratégicos.....	46
11.2	Mapa Estratégico.....	47
12	ANÁLISIS Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	50
12.1	Información Cualitativa.....	50
12.2	Información Cuantitativa.....	51
12.3	Análisis de Equipos de Trabajo.....	54
12.4	Acciones Coaching para Mejorar el Rendimiento del Equipo de Trabajo.....	56
12.5	Diagnóstico Preliminar de la Gerencia de Digitalización y Proyectos:	61
12.6	Resultados en Conjunto.....	64
13	ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	65
13.1	Estado Actual de Capacidad Digital de la Gerencia <i>Supply Chain</i>	66
13.2	<i>Roadmap</i> para la Transformación Digital	68
14	PLAN EXPERIENCIA CLIENTE.....	72
14.1	<i>Customer Journey Map</i>	72
14.2	Conductas Observables de CMPC	73
14.3	Co-diseño Propuesta de Valor.....	74

14.4	Co-diseño Hoja de Ruta	74
15	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	76
15.1	Flujo de Caja	76
16	CONCLUSIONES.....	79
17	BIBLIOGRAFÍA.....	80
18	ANEXOS.....	82

Índice de Figuras

Figura 1:	Negocios de CMPC en Latino América.....	3
Figura 2:	Productos derivados del pino	4
Figura 3:	Negocios de CMPC.....	5
Figura 4:	Estructura de <i>supply chain</i>	8
Figura 5:	Segmentos por ocasiones de consumo.....	12
Figura 6:	Red de agentes de CMPC.....	13
Figura 7:	Cadena de Valor y Actividades claves.....	14
Figura 8:	Profundidad de la transformación digital.....	25
Figura 9:	Compañías forestales líderes según los ingresos en 2021 (en miles de millones de USD)	26
Figura 10:	Balance general de CMPC	39
Figura 11:	Uso de la celulosa en en el mercado de Europa.....	41
Figura 12:	Relevancia Europa en el GDP Mundial	41
Figura 13:	Distribución de CMPC en Europa	42
Figura 14:	3rd <i>Box Thinking</i> como herramienta de fidelización	42
Figura 15:	Distribución de la demanda global de celulosa en 2021 y 2020.....	43
Figura 16:	Servicios de CMPC.....	44

Figura 17: Principales puertos Europeos	45
Figura 18: Temas Estratégicos	47
Figura 19: Mapa estratégico	47
Figura 20: Resultados de la encuesta PERFORM	55
Figura 21: Capacitaciones	58
Figura 22: La confidencialidad es crucial para la relación de coaching.....	58
Figura 23: Fases del desarrollo del equipo	61
Figura 24: Disfunciones de un equipo de Alto desempeño	62
Figura 25: Resultados capacidad digital de la gerencia <i>supply chain</i>	66
Figura 26: Dominio digital de la gerencia <i>supply chain</i>	67
Figura 27: <i>Roadmap</i> para la transformación digital	68
Figura 28: Equipo de alto desempeño	70
Figura 29: <i>Customer Journey map supply chain</i>	72
Figura 30: Conductas observables de CMPC	74
Figura 31: Plan de implementación general	74
Figura 32: Ecosistema de Estrategia y Experiencia al Cliente	75
Figura 33: Ecosistema de TI y Procesos.....	75
Figura 34: Ecosistema Organizacional	75
Figura 35: Impacto en la Estrategia.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de riesgo	3
Tabla 2: Capacidad de producción de Madera y Pulpa en miles.....	4
Tabla 3: Ventas según mercados en % de millones de USD 2021	5
Tabla 4: Superficie de Plantaciones Forestales por Región, Acumulada a diciembre 2018 (ha)..	20
Tabla 5: Consumo de Trozos por Industria (1000 m3ssc).....	20
Tabla 6: Producción Industrial Forestal por tipo de producto (1000)	20
Tabla 7: Análisis FODA	37
Tabla 8: Estado de resultados CMPC 2021 en MMUSD	39
Tabla 9: Servicios de CMPC	44
Tabla 10: Márgenes en la Modalidad de Venta.....	45
Tabla 11: Métricas y Metas	49
Tabla 12: Evaluación de Clima Laboral	52
Tabla 13: Mejores Dimensiones	52
Tabla 14: Dimensiones más baja.....	53
Tabla 15: Promedio de las disfunciones del equipo	62
Tabla 16: Flujo de caja del proyecto rentabilidad	77