



Universidad de Concepción. Campus Los Ángeles
Departamento de Gestión Empresarial
Carrera de Auditoría

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTION PARA LA EMPRESA INDEF S.A.

**Seminario para optar al Título Profesional de Contador Auditor y al Grado
Académico de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.**

Seminaristas: Macarena Alejandra Acuña Catalán
Yesenia Carla Mundaca Valdebenito

Profesor coordinador: Fernán Vásquez González

Profesor Guía: Jorge Sandoval Reyes

Profesor Informante: Alejandro Elgueta Suazo

DEDICATORIA:

En primera instancia queremos agradecer a DIOS por hacer posible que llegáramos a donde estamos hoy, haciendo posible cumplir con una de las metas más importante en nuestras vidas, lograr ser un profesional.

De igual modo a nuestras FAMILIAS, principalmente a nuestros PADRES y HERMANOS por el incondicional apoyo prestado a lo largo de nuestra etapa universitaria y en la vida en general, por estar en los momentos difíciles y en los de alegría, por el ánimo prestado en los momentos de sentir que no se puede hacer más. También por hacer todo lo necesario para que no nos faltara nada día a día en este camino que recorrimos juntos.

A nuestro profesor guía JORGE SANDOVAL REYES, por el apoyo, paciencia y dedicación en la realización de nuestro seminario principalmente por sus consejos y dirección en los momentos de confusión o desánimos atravesados en la realización de este.

De igual modo al profesor FERNAN VASQUEZ, por la paciencia y apoyo brindado a lo largo de nuestra vida universitaria, ayudándonos a confiar en nosotras en las instancias finales de cada semestre.

Por último, a todas aquellas personas que de algún modo estuvieron presentes en la realización de este seminario, ya sea preocupados de nuestro bienestar o de la realización de este que fuéramos avanzando en los plazos estipulados principalmente.

Muchas gracias.

RESUMEN

Cabe destacar que para la toma de buenas decisiones y tener un mejoramiento continuo dentro de las empresas, se debe tener claridad respecto de la información con la cual se debe trabajar, puesto que debe ser relevante su utilización en dichas organizaciones. Para este caso, se utilizará el diseño de un Sistema de Indicadores de Control de Gestión, el cual se estudiará aplicarlo a la empresa INDEF S.A.

De igual modo, se debe mencionar o especificar que para la aplicación de estos indicadores se debe tomar como base el Plan Estratégico de la empresa, para lograr de este modo información más precisa al momento de entender la situación de la empresa en cuestión, pero al no contar con dicho plan estratégico, éste se elaborará para facilitar dicha aplicación.

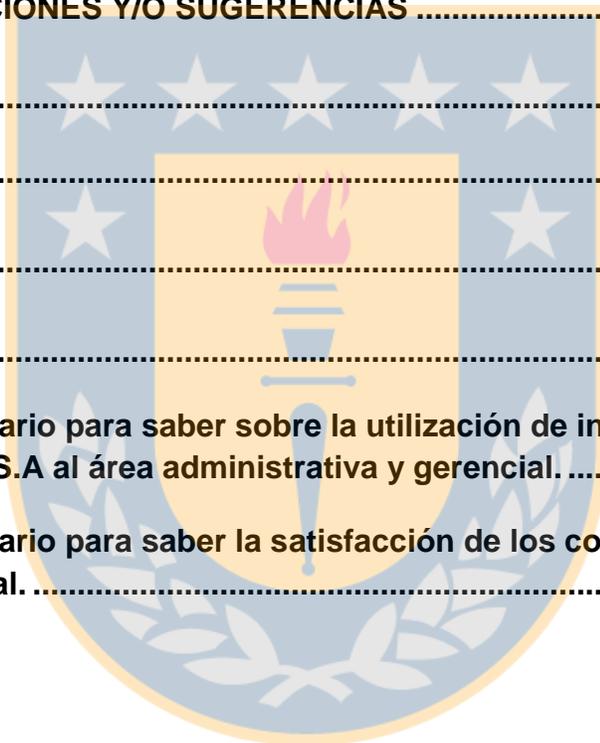
Para todo esto, se debe entender lo que se dará a conocer y explicará en los próximos capítulos de este seminario. En primera instancia, se dará a conocer una introducción del tema en cuestión; objetivos, tanto con su alcance y sus limitaciones. En el primer capítulo se encuentra la selección de la empresa y el respectivo organigrama. En el segundo capítulo se analiza el marco teórico de lo que son dichos indicadores, con los cuales posteriormente se trabajará. En el tercer capítulo se encuentra el análisis estratégico de la empresa, en el cual se explica su creación debido a que la empresa en cuestión no contaba con dicho plan establecido. En el cuarto y último capítulo se puede encontrar el sistema de indicadores de control de gestión conjuntamente con las recomendaciones entregadas para la empresa anteriormente mencionada.

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	IV
CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 INTRODUCCION	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.1.3 LIMITACIONES	4
1.1.4 ALCANCE.....	4
1.2 GLOSARIO:	6
1.2 SELECCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.3.1 EMPRESA.....	8
1.3.2 ORGANIGRAMA:	11
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL	11
2.1 INDICADORES.....	12
2.1.1 TIPOS DE INDICADORES	13
2.1.2 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LOS INDICADORES	15
2.2 COMO CONSTRUIR INDICADORES.	16
2.2.1 IDENTIFICACION Y/O REVISION DE OBJETIVOS O PRODUCTOS QUE SERAN EVALUADOS.....	18
2.2.2 ESTABLECER MEDIDAS DE DESEMPEÑO CLAVES.....	19
2.2.3 ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.....	20
2.2.4 ESTABLECER REFERENTES COMPARATIVOS	21

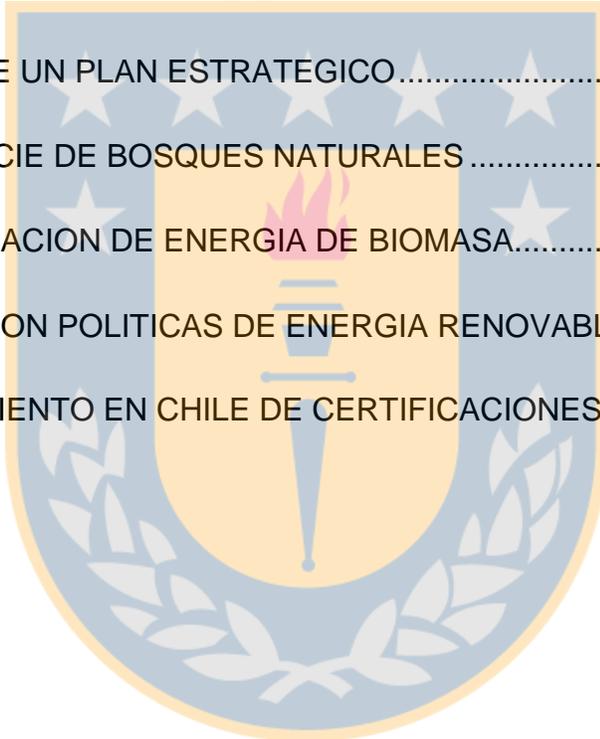
2.2.5 CONSTRUCCION DE FORMULAS.....	21
2.2.6 VALIDACION DE INDICADORES	22
2.2.7 COMUNICAR E INFORMAR	24
2.2.8 INTERPRETACION DE INDICADORES	25
CAPITULO 3: ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	28
3.1 ACLARACIONES ESTRATEGICAS (Conceptualización)	28
3.1.1 MISION.....	28
3.1.2 VISION	29
3.1.3 VALORES.....	29
3.1.4 ESTRUCTURA E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO	30
3.2 PLAN ESTRATEGICO (Concepto)	30
3.2.1 COMPOSICION DEL PLAN ESTRATEGICO	32
3.2.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	32
3.2.3 ANALISIS DEL ENTORNO.....	33
3.2.3.1 ANALISIS PESTA	33
3.2.4 ANALISIS INTERNO y EXTERNO DE INDEF S.A.....	42
3.2.4.1 ANALISIS DAFO DE INDEF S.A:.....	43
3.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	44
3.2.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	48
3.2.7 PLAN DE ACCION y ESTRATEGIAS.....	49
3.2.8 OBJETIVOS PARA EL PLAN ESTRATEGICO	49

CAPITULO 4: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION	53
4.1 SISTEMA INDICADORES DE CONTROL DE GESTION	53
4.1.1 PUNTO DE VISTA FINANCIERO:.....	54
4.1.2 PUNTO DE VISTA CLIENTE:.....	56
4.1.3 PUNTO DE VISTA INTERNO DEL NEGOCIO:.....	57
4.1.4 PUNTO DE VISTA INNOVACION Y APRENDIZAJE:	60
4.2 TABULACION DE INDICADORES	62
4.3 RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	65
CAPITULO 5:.....	67
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	70
Anexo 1: Cuestionario para saber sobre la utilización de indicadores de gestión de INDEF S.A al área administrativa y gerencial.	70
Anexo 2: Cuestionario para saber la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral.	72



INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COBERTURA DE INDEF	10
FIGURA 2: CATEGORIA DE INDICADORES.....	13
FIGURA 3: CICLO BASICO PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES	17
FIGURA 4: TENDENCIA A MAXIMIZACION	25
FIGURA 5: TENDENCIA A MINIMIZACION.....	26
FIGURA 6: FASES DE UN PLAN ESTRATEGICO.....	31
FIGURA 7: SUPERFICIE DE BOSQUES NATURALES	36
FIGURA 8: PARTICIPACION DE ENERGIA DE BIOMASA.....	38
FIGURA 9: PAISES CON POLITICAS DE ENERGIA RENOVABLES, 2015	38
FIGURA 10: CRECIMIENTO EN CHILE DE CERTIFICACIONES SGA	41



CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCION

Dentro de las empresas hay ciertos factores que impiden o dificultan la realización de las actividades que se deben efectuar, no permitiendo así un mayor aprovechamiento de recursos, obstaculizando el desarrollo de las empresas y el ingreso de estas a otros mercados o rubros a explorar. De este modo, nace la idea de prestar apoyo a las entidades, ya sea grandes o medianas empresas de cualquier rubro a aprovechar y aprender la utilización de indicadores de gestión mostrando las ventajas que este en si puede entregar a las organizaciones si se saben aprovechar en su totalidad para la mejor implementación de un moderno sistema de gestión dentro de las empresas.

Tras esto, cabe mencionar que la elección de este tema fue realizada pensando en una de las bases del mejoramiento continuo que cada empresa debería utilizar en las operaciones que realiza, para así aprender a aprovechar su máximo potencial en las distintas áreas o departamentos. También se debe destacar que el uso de indicadores facilita la comprensión y/o utilización de herramientas para la realización de los distintos objetivos o actividades a ejecutar por parte de la empresa en cuestión; logrando así una máxima optimización de tiempo, herramientas y recursos. De igual modo, el hecho de trabajar con indicadores es una forma de estudiar y entender el comportamiento de la empresa de forma más didáctica o sencilla por así decirlo, debido a que entrega información más clara y concisa de los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados dentro de la organización.

Por otra parte, en base a lo mencionado anteriormente se realizó la elección de la empresa a la cual aplicar el uso de indicadores, ya que al ser una empresa de la zona con una trayectoria de veinte años al servicio del sector forestal ha logrado una vasta experiencia en el ámbito laboral, cuidado del medio ambiente y el estar reconocida, ya sea por algunas normas de certificación de calidad o

premiaciones que ha recibido; como son: premiación CORMA, distintos reconocimientos por medio de la empresa MININCO a su gestión en diversas áreas, certificado de CCE de la Unión Española a sus viveros forestales, certificaciones SAG, certificación GLOBALGAP y EUROGAP, certificación orgánica, entre otras. De igual modo, cabe destacar que es de las empresas líderes en el rubro de procesamiento de biomasa y servicios silvícolas de la región del Biobío, siendo el único proveedor integral que cuenta con servicios desde el vivero hasta la comercialización de biomasa y madera; de igual modo se debe tener presente que es una empresa con altos estándares de calidad y profesionalismo al momento de la entrega de sus servicios, trabajando bajo estrictos parámetros de sostenibilidad y respeto hacia el medio ambiente.

Cabe mencionar que INDEF no se preocupa solo de generar rentabilidades para sí, puesto que procura el bienestar del medio ambiente y de generar empleos en las zonas en las que tienen faenas, como por ejemplo, el último proyecto denominado “ENERGIA PURA S.A”, localizado en la ciudad de Mulchén, que genera energía obtenida desde la biomasa creando empleos en la zona y preocupándose de la calidad del aire, ya que la contaminación que produce es igual al 1% del índice de contaminación permitido por la norma internacional utilizada en nuestro país contaminando lo equivalente a menos de 300 casas que utilizan combustión lenta, entregando la energía para abastecer 35.000 a 45.000 casas.

Todo lo mencionado anteriormente nos llevó a decidirnos por INDEF S.A. como empresa a la cual aplicar este diseño de indicadores de control de gestión.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General es el diseño de un sistema de indicadores de control de gestión, basado en el Plan Estratégico y sus componentes: la misión, visión, objetivos y metas para medir y evaluar resultados y lograr optimizar recursos. Específicamente estará enfocado a la empresa INDEF S.A. buscando demostrar los beneficios de esta moderna herramienta de control de gestión.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Analizar misión, visión y políticas de la empresa.
- ❖ Revisar y verificar que la información obtenida de la empresa permita el diseño de los indicadores.
- ❖ Proponer a la empresa que incorpore el desarrollo de la herramienta de gestión mencionada.
- ❖ Obtener una opinión contundente frente a lo realizado, con las conclusiones correspondientes.
- ❖ Lograr optimizar los recursos dentro de la empresa.
- ❖ Evaluar cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el Directorio.

1.1.3 LIMITACIONES

Dentro de esto podemos encontrar ciertas problemáticas y/o dificultades que afectarán la realización de este seminario en cuestión, como son por ejemplo; escasez de tiempo en la búsqueda de información, ya sea de forma conjunta con la empresa o de manera personal. De igual modo, la falta de comunicación o la nula respuesta a la insistencia de adquirir información por parte de la entidad, ya que al querer contactarse con la persona encargada del departamento asignado para proporcionar información relevante resulta bastante difícil por la alta cantidad de trabajo que debe realizar diariamente.

También se podría manifestar como parte de esto, el tiempo en el cual se debe realizar la investigación y aplicación de ésta, ya que esto transmite una presión de por medio al momento de cumplir con los plazos establecidos.

1.1.4 ALCANCE

Para el desarrollo de este seminario, el trabajo se basará de plano en el cumplimiento de los objetivos, centrándose en el uso del diseño de indicadores de control de gestión enfocado a la empresa INDEF S.A , en la cual se analizarán los diversos departamentos o áreas en las que se estructura, enfocándose principalmente en el área de control de gestión, aplicando este diseño para beneficiar a la empresa con su uso, puesto que es un método que posee la cualidad de medir de forma eficiente y viable el resultado de las actividades realizadas o por realizar.

En primer lugar, cabe mencionar que de igual forma se evaluará la misión y visión de la empresa, verificando el porcentaje de cumplimiento y/o avances de esta a lo largo del tiempo.

De igual forma, el trabajo se enfocará en el estudio del plan estratégico, para entender cuál es la estrategia a seguir por la empresa y ver en qué áreas está en déficit para hacer más productivo el uso de indicadores. A partir de esto, el

esfuerzo estará enfocado en el diseño de los indicadores y poder de este modo ser aplicados a la empresa nombrada anteriormente, ayudando a la toma de decisiones propias de su particular esquema de gestión.

Al no ser posible su aplicación dentro del corto y mediano plazo, la empresa contará con el diseño de estos para las diversas áreas, cuyos indicadores serán pensados en la forma de ser más efectivos y provechosos al momento de llegar a ser utilizados.



1.2 GLOSARIO:

- ✓ BIOMASA: Cantidad de productos obtenidos por fotosíntesis, susceptibles de ser transformados en combustibles útil para el hombre y expresada en unidades de superficie y de volumen.
- ✓ INDEF: Ingeniería y Desarrollo Forestal.
- ✓ SILVICULTURA: Conjunto de actividades relacionadas con el cultivo, el cuidado y la explotación de los bosques y los montes.
- ✓ SAG: Servicio Agrícola y Ganadero.
- ✓ GLOBALGAP: Conjunto de normas agrícolas reconocidas. Internacionalmente y dedicadas a las buenas prácticas de agricultura (GAP).
- ✓ EUROGAP: Certificado las buenas prácticas agrícolas europeas.
- ✓ BENCHMARKING: Técnica o herramienta de gestión, que toma como referencia las mejores técnicas de otras empresas.
- ✓ ERNC: Energía renovables no convencionales.
- ✓ CII: Corporación Internacional de Inversiones.
- ✓ BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ✓ CERTFOR: Estándares de certificación forestal.
- ✓ CONAF: Corporación Nacional Forestal.
- ✓ CORMA: Corporación Chilena de la Madera.
- ✓ PIB: Producto Interno Bruto.
- ✓ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

- ✓ SGA: Sistema de Gestión Ambiental.
- ✓ CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- ✓ ANALISIS DAFO: Análisis que se enfoca en detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa.
- ✓ ANALISIS PESTA: Análisis que abarca los siguientes entornos: Político, Económico-Legal, Sociocultural, Tecnológicos y Ambientales que afectan el entorno de la empresa.



1.2 SELECCIÓN DE LA EMPRESA

1.3.1 EMPRESA.

Ingeniería y Desarrollo Forestal S.A (INDEF) es una empresa fundada en la ciudad de Los Ángeles por el destacado empresario, Sr. Héctor Troncoso Reyes (Gerente General) y la Sra. Paola Campaña Jara (Presidente del directorio), con una amplia trayectoria en la prestación de servicios al sector forestal en Chile. Inicia sus operaciones en el año 1992 y al comienzo prestaba servicios de análisis de productividad de plantaciones a Forestal Mininco. Con el paso de un par de años comienza a prestar servicios de silvicultura a pequeños clientes de la VII región. Debido a los buenos resultados logrados, en el año 1996 presta los servicios de silvicultura a Forestal Mininco, expandiendo sus operaciones por dos regiones (VI y VIII). Ya en el año 2003 genera su primer contrato integrado de servicios silvícolas.

En el año 2004 recibe el reconocimiento como la mejor empresa en gestión de establecimientos de plantaciones, entregado por Forestal Mininco. Producto de sus méritos, al año siguiente recibe un nuevo reconocimiento como la mejor empresa en gestión de manejo de plantaciones, otorgado por la misma entidad y en este mismo año comienza a desarrollar el cultivo orgánico de berries. Un año después desarrolla el procesamiento y venta de biomasa; se logra la expansión de la empresa creando los negocios de prestación de servicios de maquinaria y vivero forestal.

En el año 2008 se transforma en Sociedad Anónima y a su vez comienza el desarrollo de patrimonio forestal propio, con lo cual vuelve a obtener reconocimiento como la mejor empresa en gestión integral en silvicultura (entregado por Forestal Mininco). En 2010 entra en el negocio de comercialización de madera. En este mismo año se le hace entrega por la Corporación Nacional de la Madera del reconocimiento como la mejor empresa silvícola patrimonial.

Debido a su crecimiento y desarrollo, en el año 2011 se encuentra procesando 1.2 millones de m³/año de biomasa. Al año siguiente ya se duplicaban estas cifras; procesando 3.0 millones m³/ año de biomasa, desde la Región Metropolitana a la X Región. Con más de 9.000 ha/año plantadas en promedio durante los últimos cinco años, cuenta en la actualidad con más de 1000 trabajadores.

Actualmente, INDEF S.A. es el proveedor líder en procesamientos de biomasa forestal y servicios silvícolas y es el único proveedor integrado desde el vivero hasta la comercialización de biomasa y madera.

Actualmente, INDEF S.A. cuenta con las siguientes empresas asociadas BIOMASA CHILE S.A., INDEF SERVICIOS FORESTALES LTDA., INDEF FORESTAL LTDA., TRANSPORTE Y MAQUINARIA INDEF LTDA., INDEF AGRICOLA LTDA., AGRICOLA Y FORESTAL M&T LTDA. Sus actividades generan un alto número de empleos rurales y han recuperado una gran superficie de suelos en estado de desertificación y degradación, transfiriendo a la vez la tecnología utilizada por las grandes empresas forestales a pequeños y medianos propietarios.

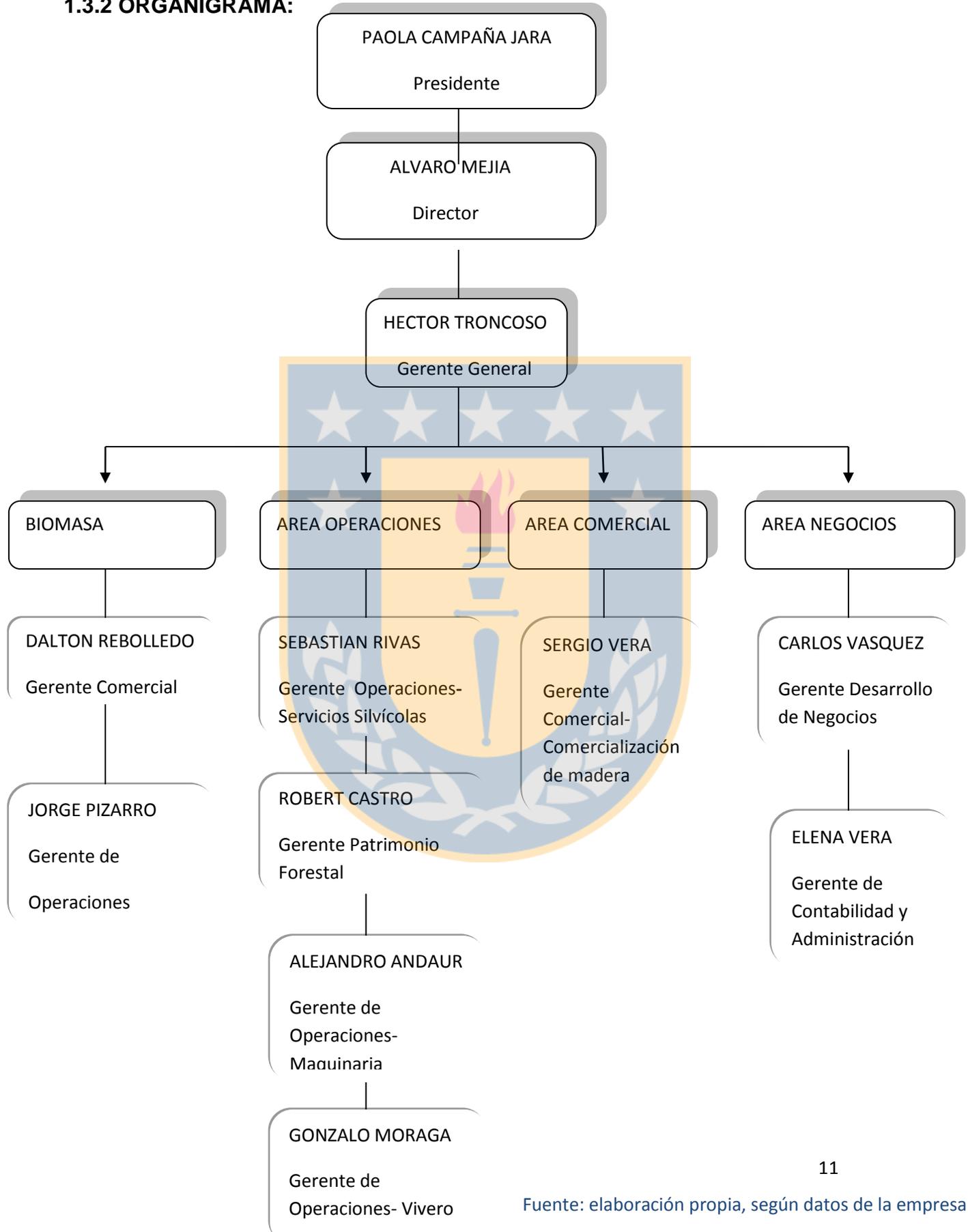


FIGURA 1: COBERTURA DE INDEF



Fuente: página www.indef.cl

1.3.2 ORGANIGRAMA:



CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 INDICADORES

Los indicadores son la relación existente entre variables, ya sean cuantitativas o cualitativas dentro de la empresa; las cuales permiten observar la situación actual de esta mediante los cambios que se logren obtener en el cumplimiento de metas u objetivos, que se encuentran ligados directamente con la misión y visión de la empresa. Cabe mencionar que para definir los indicadores se deben establecer pautas, mediante las cuales se podrá conocer la situación actual o futura de la empresa, debido a que éstos son la base para tomar buenas decisiones.

De igual forma, se puede definir los indicadores como un factor que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso que permite detectar desviaciones ya sean positivas como negativas; permitiendo así medir cambios a través del tiempo, facilitar el análisis de iniciativas o acciones nuevas y por último realizar evaluaciones o seguimientos de resultados de los objetivos.

También se debe destacar que es una herramienta que enfatiza en el mejoramiento permanente dentro de la empresa, asegurándose así que la empresa sea eficaz y eficiente dentro de su rubro, manteniendo de igual forma la optimización de los recursos mediante el cumplimiento de objetivos.

De igual modo, se debe tener presente que para obtener indicadores viables se debe tener información veraz y fiable.

Los indicadores se encuentran clasificados en 3 categorías:

De Costo: Miden la eficiencia de los procesos

De Calidad: Miden la eficiencia del servicio

De Tiempo: Miden la oportunidad del proceso o servicio

FIGURA 2: CATEGORIA DE INDICADORES



Fuente: <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestión>

2.1.1 TIPOS DE INDICADORES

Dentro de los indicadores encontramos distintas áreas o departamentos a los cuales éstos se pueden aplicar. Cabe destacar que para que estos indicadores sean seleccionados deben poseer ciertas cualidades como son: el ser viables, comparables, cuantificables y válidos.

Indicador de Economía: Permite representar una realidad económica de forma cuantitativa y directa durante un periodo establecido. También se refiere a la relación existente entre los costos de medición y los beneficios obtenidos. De igual modo procura la adquisición a menor costo en un tiempo oportuno y con la respectiva calidad deseada. Cabe destacar que también nos permite conocer la

situación de la economía y realizar proyecciones a largo plazo, como se puede dar a conocer en los sub-indicadores mencionados a continuación:

- Indicador económico rezagado
- Indicador económico líder
- Indicador económico coincidente
- Indicador de Eficacia: Se encarga del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos de una empresa o actividad. Este indicador se relaciona con los ratios, los cuales nos dan a conocer el grado de acierto o satisfacción ya sea en los objetivos, metas, y/o actividades a realizar.
- Indicador de Eficiencia: Da a conocer la valoración de la transformación de recursos utilizados en los bienes y servicios de la empresa. De igual modo este indicador se relaciona con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la realización de actividades.
- Indicador de Calidad o excelencia: Instrumento de medida, ya sea cuantitativo o cualitativo que refleja el cumplimiento de las especificaciones establecidas por la empresa para actividades determinadas. Este indicador permite conocer las áreas que requieren mayor estudio, permite conocer el rendimiento de un proceso y dar a conocer las transformaciones o evolución del objetivo al paso del tiempo, permitiendo así ejercer un mayor control dentro de la empresa.

2.1.2 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LOS INDICADORES

Dentro de todo, cabe mencionar que los indicadores tienen tanto beneficios como riesgos en su utilización, debido a que todo tiene ventajas y desventajas. En los beneficios que podemos encontrar está el que procuran la medición y mejoramiento de la gestión dentro de la empresa, como son:

- Obligatoriedad de fijar metas y objetivos, facilitando la planificación y formulación de políticas, ya sea a mediano o largo plazo, centrando así la atención en factores importantes dentro de la empresa.
- Efectividad en la utilización de los recursos, ayudando al monitoreo de los procesos dentro de la organización logrando una mayor transparencia respecto de su utilización.
- Medio de visualizar, ya sean avances o retrocesos producidos en el tiempo, permitiendo de este modo re-direccionar cursos de acción dentro de la entidad.
- Identificación de oportunidades de mejora para la empresa.

De igual modo, como beneficios derivados de la utilización de indicadores de gestión se encuentran:

- Satisfacción del cliente: siendo esta parte una de las prioridades dentro la empresa, logrando así entrelazar estrategias para ello.
- Monitoreo constante del proceso: basado en el mejoramiento continuo y un constante seguimiento a cada área o departamento.
- Benchmarking: evaluación de procesos, productos y actividades, la cuales son comparadas con otras entidades con la finalidad de mejorar continuamente sus procesos.
- Gerencia de cambio: sistema de medición que permite conocer su aporte en el cumplimiento de objetivos o metas en la entidad.

También se debe mencionar que los riesgos que se pueden encontrar en el uso de los indicadores sería la mala práctica o el uso de información no fidedigna, logrando como resultado información errónea o poco exacta en la toma de decisiones para la empresa, llevando consigo malas decisiones, que pueden afectar negativamente tanto el presente como el futuro de la misma. De igual forma, cabe destacar que la utilización de indicadores pre-elaborados sin un estudio o análisis previo y el uso indiscriminado de estos, contruidos fuera de contexto de lo que se desea evaluar, también está constituido como un riesgo en el uso de indicadores, ya que se convierten en obstáculos y pueden desviar o desdibujar los resultados para el cambio dentro de la empresa dando lugar a encontrar sesgos en la interpretación de la información que de ellos resulta.

2.2 COMO CONSTRUIR INDICADORES.

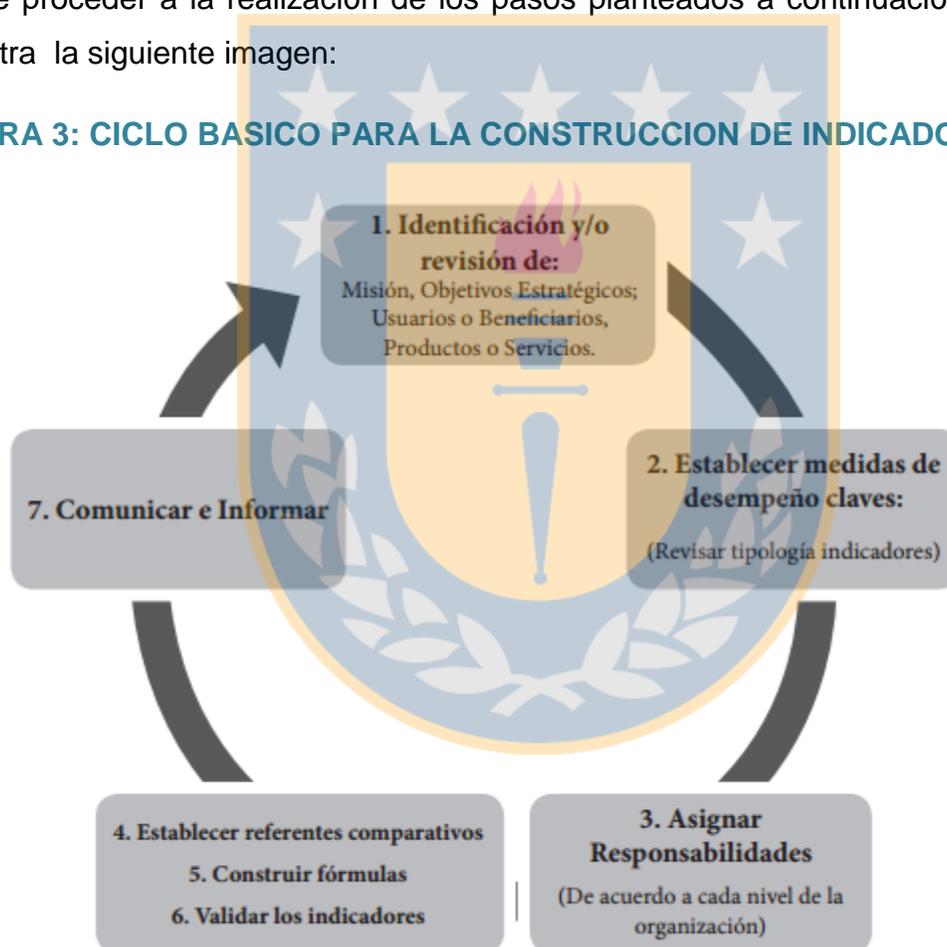
Para lograr estructurar un sistema de indicadores dentro de la entidad, se debe tener en cuenta lo que se logrará mantener bajo control, como son: procesos, productos, resultados ya sean intermedios o finales y el impacto que estos pudiesen provocar dentro de la empresa. De igual modo, cabe mencionar que para la construcción de indicadores se debe realizar una reflexión en torno al quehacer de la organización, en la cual se encuentren respuestas a una serie de preguntas, las cuales son:

- ¿Qué se hace?: En ella la entidad debe describir sus principales actividades, las cuales permitan cumplir la razón con la que fue creada la empresa.
- ¿Qué desea medir?: Se deben seleccionar las actividades que se consideren que son prioridad para la entidad y de este modo enfocarse prioritariamente en ellas.
- ¿Quién utilizará la información?: Describas las actividades, se debe seleccionar los destinatarios o funcionarios que utilizarán la información.

- ¿Cada cuánto tiempo se debe medir?: En esta interrogante se debe tener en cuenta la regularidad con la que se desea obtener información, ya sea dependiendo de la actividad o destinatario a satisfacer.
- ¿Con qué se compara?: En este caso, se debe establecer lo relevante a la estructura de la construcción de indicadores, en la cual se dará a conocer el proceso y/o resultado, ya sean tanto internos como externos para efectuar las comparaciones pertinentes.

Cabe destacar que una vez resueltas las preguntas descritas anteriormente se puede proceder a la realización de los pasos planteados a continuación como muestra la siguiente imagen:

FIGURA 3: CICLO BASICO PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES



Fuente: www.funcionpublica.gov.com

2.2.1 IDENTIFICACION Y/O REVISION DE OBJETIVOS O PRODUCTOS QUE SERAN EVALUADOS

En esta etapa se debe asegurar la coherencia de los indicadores que se elaborarán o construirán, definiendo en sí el tipo de medición que se ocupará y los esfuerzos a realizar para recopilar la información necesaria con la finalidad de elaborar indicadores con buenos estándares o resultados. Por esto, se debe mencionar las características o pasos a seguir de lo que se considerará como estratégico para la empresa:

- Identificación del objeto a evaluar, ya sea productos, proyectos o políticas que estén vigentes y en aplicación.
- Determinación del aspecto específico a evaluar de dicho objeto antes mencionado, los cuales pueden estar relacionados con los insumos, resultados o impacto en la gestión o productos.
- Relación que existe en la demanda de productos en sus diversas áreas, ya sea que se encuentre enfocada de forma continua o esporádica.

De igual modo, cabe destacar que en este mismo punto se deben precisar metas u objetivos asociados a dicho objeto a evaluar. Para su identificación, se debe tener en cuenta:

- El conjunto de indicadores a abarcar, como: de eficiencia, eficacia, desempeño, calidad y economía.
- Debe estar definido con claridad si la empresa es capaz de sobrellevar los compromisos, ya sean internos como externos de forma de no depender de otras entidades.
- Debe estar definido el realismo con el cual alcanzar las metas u objetivos, por lo que se debe tener claro los recursos, ya sean humanos, financieros y de infraestructura para que sean estas sean alcanzadas.

2.2.2 ESTABLECER MEDIDAS DE DESEMPEÑO CLAVES

En este punto se deben determinar el número y tipo de indicadores a utilizar, dependiendo de los objetivos a evaluar, visualizando las características de la entidad y del nivel que pretende desarrollar, asignándoles un sentido claro para evitar ambigüedades y discusiones sobre sus resultados, mejorando de dicha forma el criterio de confiabilidad. De igual forma, se deben considerar ciertos criterios para decidir la cantidad de indicadores que se utilizarán, como son:

- El número de indicadores debe ser limitado a la cantidad esencial que permita captar la atención e interés de los clientes a los cuales va dirigido.
- Estos deben ser capaces de cubrir las diversas áreas o procesos de la entidad, como son: logísticos, estratégicos, entre otros. De igual forma deben cubrir de manera integrada las dimensiones de desempeño; como: eficacia, eficiencia, economía, entre otros. (ver tipos de indicadores)
- Se debe conocer el desempeño de los procesos a través de un monitoreo continuo o seguimiento, el cual permite verificar lo que se está realizando conforme a lo planteado en el plan de acción de la empresa, identificando en sí las debilidades o demoras entre otras cosas.

De igual forma, para que un indicador sea adecuado, se debe tener en cuenta los siguientes criterios de selección del indicador:

Criterios de selección	Objetivo
Pertinencia	Esta busca que el indicador permita la descripción de la situación derivado de la acción u objeto principal el cual se requirió medir.
Funcionalidad	En esta se verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados desde la situación inicial.
Disponibilidad	El objetivo de esta es que la construcción de los indicadores debe partir de variables, las cuales existan a partir de información estadísticas de modo que la información pueda ser consultada cuando sea necesario.
Confiabilidad	En este es pertinente que los datos deban ser medidos bajo ciertos estándares para mantener la información requerida bajo atributos de calidad.
Utilidad	Que los resultados y análisis proveniente de los indicadores permitan la correcta toma de decisiones.

Cabe mencionar que con todo lo dicho anteriormente, lo que son los resultados intermedios sirven para la construcción de indicadores de calidad, facilitando la obtención de información o antecedentes sobre la eficacia y oportunidades que tiene la entidad, siendo estos comparables en el tiempo.

2.2.3 ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

En esta instancia aparte de todo lo mencionado anteriormente es necesario definir y verificar los diversos responsables que se encontrarán en el desarrollo de las distintas áreas o departamentos de la empresa, incluyendo entonces a los directivos o líderes a cargo, los cuales son responsables por ellos en la

entidad. De igual modo, se debe tener en cuenta las personas encargadas de la realización de las siguientes tareas:

- Producción de información referente a los indicadores aplicados o que se aplicarán.
- Recolección de dicha información mencionada en el ítem anterior.
- Análisis de dicha información, para mantener ideas claras.
- Por último, esta fase se preocupa de la preparación de informes y a la presentación de la información arrojada por parte de los indicadores.

2.2.4 ESTABLECER REFERENTES COMPARATIVOS

Este punto se encuentra relacionado o asociado al punto 1 (identificación o revisión), donde se establecieron las metas y objetivos por los cuales se construirían los indicadores, debido a que medirían los objetivos o metas planeados por la entidad. De igual modo, en este ítem existe la posibilidad de establecer referentes respecto a otras entidades similares o comparables, ya sean respecto a datos históricos de otras entidades. Todo esto dependerá de las necesidades planteadas por dicha organización o entidad desde los objetivos propuestos inicialmente.

2.2.5 CONSTRUCCION DE FORMULAS

Para desarrollar la construcción de fórmulas se debe asegurar que de su cálculo se obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir, obtener el resultado de dicho indicador.

Todo indicador tiene una estructura básica, por lo que se sugiere la siguiente estructura que será aplicable en la realización de este trabajo:

- Objetivo: Se debe señalar para qué se establece y qué mide el indicador.
- Definición: Esta debe ser de forma simple, clara y debe incluir una característica del indicador.

- Responsabilidad: Indica los responsables de las acciones derivadas de los indicadores.
- Recursos: Tipos de ellos que se pueden utilizar, como son: personal, informáticos, materias primas, entre otros.
- Periodicidad: Debe ser la suficiente para informar el estado de los indicadores a los encargados de la gestión de la empresa.
- Nivel de referencia: Se entiende como metas, datos históricos o cifras acordadas en consenso por altos mandos de la empresa, ya sea para la satisfacción de clientes o requerimientos para analizar la competencia.
- Puntos de lectura: En esta se debe tener claro el punto donde se llevará a cabo la medición o revisión de los resultados, ya sea en una etapa inicial, intermedia o final.

2.2.6 VALIDACION DE INDICADORES

La etapa de validación es una de las etapas más importante donde se permite asegurar la transparencia y confiabilidad del indicador, siendo de este modo de mayor confianza y obtener resultados más fidedignos dentro de la organización. De igual modo, constituye una herramienta en la toma de decisiones y validación de cuentas. Para poder realizar una validación más efectiva se determina un conjunto de criterios sobre las cuales se examinan los indicadores, analizando la coherencia y capacidad de cumplimiento de las metas u objetivos para los cuales fueron construidos.

A continuación se enumeraran los criterios de validación a utilizar:

Criterio	Descripción
Pertinencia	Se refiere a los procesos o productos que desarrolla la empresa, reflejando el grado de cumplimiento en el avance de los objetivos impuestos por esta.
Relevancia	Se debe asegurar que esté midiendo los objetivos vinculados en lo referido a lo estratégico. También es conveniente para este tipo de empresa desarrollar un conjunto de indicadores globales vinculados a la misión de la empresa.
Homogeneidad	Este criterio implica equivalencia para alcanzar las metas u objetivos, ya sea ejecutando acciones que demanden la utilización de los recursos necesarios.
Independencia	Este debe responder fundamentalmente a las acciones que desarrolla y controla la organización. Además no debe estar condicionado a factores externos o actividades que se conecte con terceros.
Costo	La información referida a la construcción de este, debe tener correlación con los recursos que se invirtieron en los procesos o etapas previas.
Confiabilidad	Se refiere al nivel de confianza, independientemente de quien realice la medición de avance en la institución, ya sea de manera externa como interna.
Simplicidad	Los indicadores deben ser de fácil comprensión y libre de complejidades. De igual modo, la relación entre ambas palabras o criterios, es donde la cantidad de indicadores no puede sobrepasar la capacidad de análisis, ya sea interno como externo.

Oportunidad	Debe ser en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición.
No redundancia	Debe ser único y no repetirse.
Focalizado en áreas controlables	Debe estar centrado en áreas donde se pueda corregir el desempeño, generando a su vez responsabilidades a los altos mandos.
Participación	Este implica que el indicador y el objetivo o meta que se evaluarán sea lo más consensual posible dentro de la entidad, involucrando en el proceso a todos los ejecutivos relevantes.

2.2.7 COMUNICAR E INFORMAR

En esta etapa es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados con diversos propósitos en las distintas áreas dentro de la empresa, con el objeto de evaluar diferentes directrices o puntos de vista realizando el correspondiente análisis de la situación y las medidas necesarias para corregirlo. De igual modo, es necesario enfocar la información a comunicar de acuerdo a los interesados en ella y así orientar la rendición de cuentas o presentación a realizar de acuerdo a las expectativas que debían cumplirse.

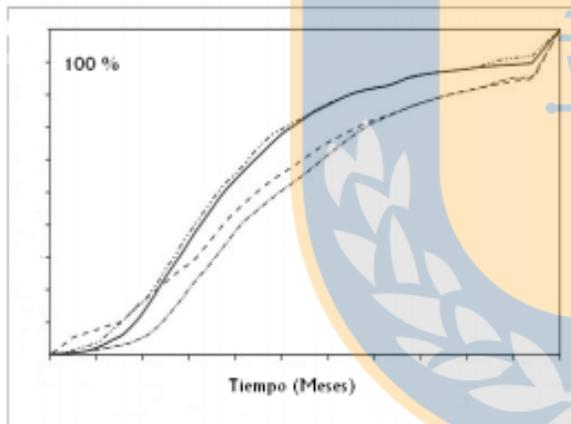
Cabe destacar que los informes que se deben realizar y entregar a la alta dirección o distintos gerentes requieren de una periodicidad más constante en la presentación de estos, de modo que se pueda dar una línea base para el análisis de los efectos en los procesos para que esto sea de forma acertada en la toma de decisiones.

2.2.8 INTERPRETACION DE INDICADORES

Cabe mencionar que tras llevarse a cabo la evaluación de los indicadores es fundamental relacionar dichos resultados con la información histórica que presenta la empresa, siendo esta como parámetro para la toma de decisiones. Este análisis se puede establecer en dos categorías, siendo vista desde lo productivo o de gestión:

- Tendencia a maximización o sentido ascendente: Esto es cuando el indicador tiene una fluctuación de forma creciente a medida que transcurre el tiempo. Esto quiere decir que la meta u objetivo será mayor a la línea base, lo cual será representativo de un buen desempeño.

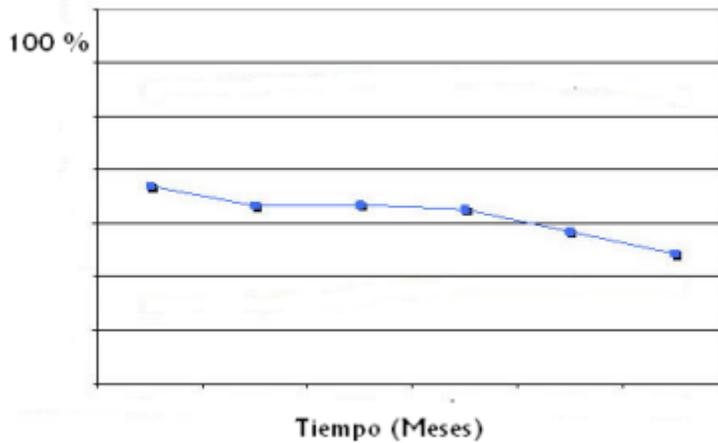
FIGURA 4: TENDENCIA A MAXIMIZACION



Fuente: www.funcionpublica.gob.com

- Tendencia a minimización: Esto es cuando el indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el paso del tiempo. Esto quiere decir que la meta u objetivo será siempre menor a la línea base, lo cual será representativo de un mal desempeño dentro de la empresa.

FIGURA 5: TENDENCIA A MINIMIZACION



Fuente: www.funcionpublica.gob.com

Estas tendencias y sus comportamientos hacen que los ejecutivos o empresarios se pregunten las razones y circunstancias de tal resultado y verificar si se encuentran fuera de los límites planeados al inicio de la construcción de los indicadores, siendo esto visto en la primera etapa.

De igual forma, al ver el resultado arrojado por parte de los indicadores estos permiten realizar los siguientes análisis:

- Revisar si las metas propuestas fueron efectivamente realistas al momento de plantearlas.
- Priorizar la asignación de los recursos a proyectos o áreas, justificando la asignación de recursos, ya sea mayor o menor en las diversas áreas, logrando así alternativas más eficientes y con el mismo grado de eficacia.
- Se debe decir que no hay medida única que demuestre por sí sola el desempeño de la organización, debido a que se requiere una combinación de ellas para demostrar la eficacia, eficiencia, calidad y economía logrando llegar a los resultados esperados.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede dar a conocer los parámetros de semaforización, lo cual es el comportamiento estándar de los indicadores:

- Aceptable: Se representa por el color verde y es cuando el valor alcanzado como resultado del indicador está por encima y por debajo de la meta programada, estando en los márgenes o rangos establecidos como aceptables por la empresa.
- Con riesgo: Se encuentra representado por el color amarillo y el valor de los indicadores como resultado se encuentra sobre la meta propuesta principalmente, manteniéndose dentro del rango.
- Crítico: Representado por el color rojo y quiere decir que el valor alcanzado por este es mucho más alto o es mucho más bajo de la meta programada por parte de la empresa, lo cual refleja o se podría considerar como un problema al momento de la planeación de rangos a establecer.

Cabe destacar que estos parámetros de semaforización son ilustrativos, por lo cual se debe tener claro que cada indicador permite establecer sus propios criterios para determinar los rangos a establecer.

CAPITULO 3: ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

3.1 ACLARACIONES ESTRATEGICAS (Conceptualización)

Aunque existen numerosas definiciones para los términos de “VISION Y MISION”, en general todas coinciden en conceptos que responden a preguntas como: ¿Para qué existe la organización? (razón de ser) y ¿Cómo queremos que sea la organización en los próximos años? (camino o rumbo que tomará)

Como señalan distintos autores, estamos frente a la etapa inicial de un modelo de negocio, instancia en la cual los líderes, ejecutores o responsables expresan las aspiraciones de la organización. Por medio de una declaración escrita, clara y precisa de los objetivos deseados, se da una dirección que seguirá la empresa, transformándose en el punto de partida de un sistema de control de gestión, ya que a partir de esta definición se da origen al plan estratégico de la organización, que al ser implementado, será su orientación de los futuros procesos en busca de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

INDEF S.A cuenta con declaración explícita de su propósito, formulada en la misión, visión y valores organizacionales, enunciados en el punto siguiente; sin embargo, no cuenta con un plan estratégico estructurado, el cual será establecido a través de este seminario, en conjunto a un análisis previo del entorno externo e interno de la empresa.

3.1.1 MISION

Prestar servicios forestales de la más alta calidad, basados en un alto nivel técnico, profesional y humano. En búsqueda constante de nuevas técnicas para el aumento de la productividad y de nuevas áreas de trabajo que permitan seguir desarrollando la empresa, donde se compatibilicen, el respeto y

preservación del medio, los intereses de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa.

3.1.2 VISION

Ser un actor relevante en el sector forestal chileno.

3.1.3 VALORES

En INDEF S.A se procura y promueve el mejoramiento continuo en la realización de sus actividades, asegurando de este modo la calidad en todo el quehacer de la empresa.

De igual modo, para el cumplimiento de la Misión y Visión mencionadas anteriormente se registran ciertos valores a seguir como son:

- ❖ Rigurosidad/ Excelencia: Ser rigurosos con el cumplimiento de nuestra palabra, calidad de nuestro servicio y resultado de nuestra gestión.
- ❖ Sostenibilidad: Desarrollamos todas nuestras actividades en forma sustentable y amigable con el medio ambiente.
- ❖ Respeto: Nuestro actuar se basa en el buen trato a nuestros Trabajadores, Clientes, Proveedores, Comunidad y Competidores.
- ❖ Seguridad: La seguridad de nuestro equipo está por encima del servicio mismo.
- ❖ Trabajo en equipo como filosofía para alcanzar los objetivos propuestos.
- ❖ Emprendimiento: Continuamente estamos desarrollando nuevos negocios en los sectores forestal y agrícola.

Cabe destacar que lo mencionado anteriormente se establece para sustentar la gestión de la empresa, logrando de este modo el cumplimiento de objetivos y metas propuestos por los dueños y máximos directivos.

3.1.4 ESTRUCTURA E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

De antemano, cabe mencionar que en la estructuración de un plan estratégico se deben considerar y definir objetivos, estrategias, indicadores y metas. Tras esto se practicará la formulación de este en base a información entregada por parte de los dueños y máximos directivos, ya que como se mencionó anteriormente INDEF S.A no cuenta en la actualidad con un plan estratégico, al cual se le aplicarán los indicadores para medir y evaluar el resultado de las estrategias aplicadas y el progreso de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Para esto se debe conocer qué es el plan estratégico, lo cual se da conocer a continuación.

3.2 PLAN ESTRATEGICO (Concepto)

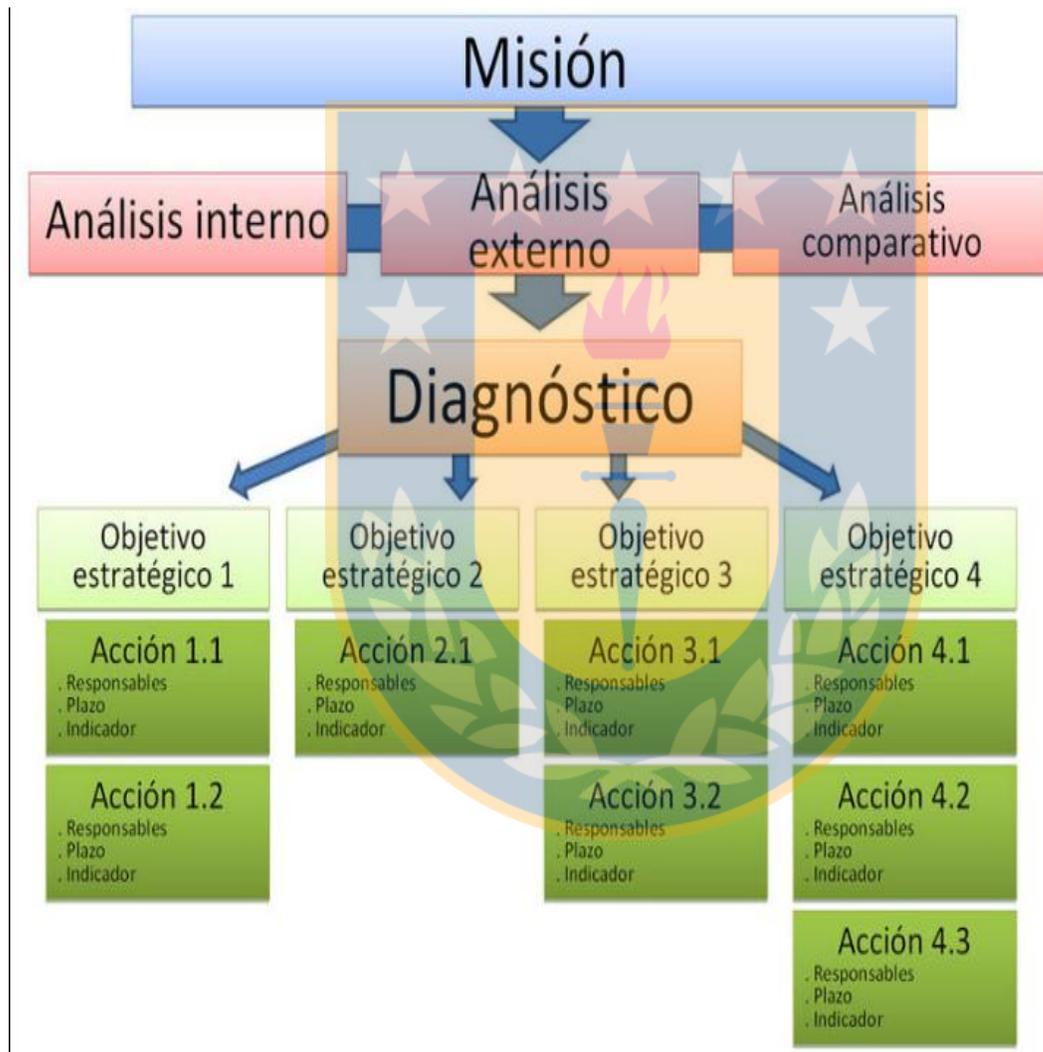
Este es un documento en el cual constan las aclaraciones de las estrategias a seguir por parte de la empresa y así lograr conseguir en un futuro las aspiraciones que se reflejan en dicho plan, teniendo este como vigencia entre 1 a 5 años, o sea a mediano plazo, ya sea realizando un mapa de los pasos a seguir para alcanzar la visión de cada empresa u organización, convirtiendo de este modo los proyectos que se tienen en acciones, como son: metas, objetivos, tendencias, verificaciones y resultados entre otros.

De igual modo, éste debe ser capaz de responder a ciertas preguntas o contenidos, como son:

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Qué da vida y sentido a ésta?= Declaración o determinación de la Misión
- ¿A dónde desea llegar la empresa?= Determinación de la Visión estratégica

- ¿Qué desea hacer la empresa o si hace bien las cosas? = Determinación de Objetivos estratégicos
- ¿Cómo llegar al futuro esperado? = Determinar plan de acción o reglamento de evaluación

FIGURA 6: FASES DE UN PLAN ESTRATEGICO



Fuente: es.wikipedia.org

3.2.1 COMPOSICION DEL PLAN ESTRATEGICO

Cabe mencionar que en lo dicho anteriormente, es imprescindible la participación y acuerdo de un mayor número de personas; en cambio, en esta fase de redacción del plan estratégico se debe encargar a lo más a una persona o un grupo reducido, las cuales recojan la información recopilada logrando ser capaz de sistematizar y presentar la información de forma ordenada. Para esto se presenta la forma o diseño a seguir en la conformación del plan estratégico:

- Presentación
 - Determinar prioridades estratégicas y estructura de objetivos dentro de la empresa
- Introducción
- Misión y Visión
- Análisis de la situación actual de la empresa
 - Diagnóstico de dicha empresa
- Formulación de Estrategias
 - Priorizando dichas estrategias eficientes para lograr los Objetivos y Metas
- Plan de acción
 - Plan operativo a seguir



3.2.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Para poder analizar este punto se debe tener claro que la situación actual de la empresa se concentra en el crecimiento de los negocios fundamentales dentro de la entidad, y de este modo a su vez ir reduciendo los negocios que no son fundamentales para la organización, logrando así un mayor crecimiento de la empresa en la industria forestal y de servicio principalmente. De igual modo se

encuentra concentrada en reducir el porcentaje de endeudamiento debido a que se encuentra por encima de los límites deseados para esta.

También es necesario conocer las perspectivas de crecimiento con la que cuenta la empresa como son: aumentos de volumen de biomasa con clientes actuales que se encuentra trabajando la empresa y servicios silvícolas a Empresas Arauco en un corto plazo; volúmenes de biomasa de plantas de desarrollo y participación directa en estos activos establecidos a mediano plazo; y por ultimo plantaciones dendro-energéticas, la cual es la energía obtenida a partir de biocombustibles sólidos, líquidos y gaseosos que a largo plazo deberá trabajar la empresa.

3.2.3 ANALISIS DEL ENTORNO

3.2.3.1 ANALISIS PESTA

Para analizar y entender el entorno de INDEF S.A es necesario precisar que existen distintas áreas de negocios dentro del holding; procesamiento de biomasa forestal, servicios silvícolas y proveedor integrado (es decir; vivero, comercialización de biomasa y madera) en la que prima la producción de biomasa y sus derivados. Por ello cabe señalar que la biomasa es una de las ERNC (energías renovables no convencionales) más abundantes en Chile, aunque también su demanda de explotación, abarca aproximadamente el 50% de las utilizadas en nuestro país. Sin embargo, la situación de Chile como país forestal es abundante en especies nativas, por ello ofrece una opción más prometedora a través del manejo sustentable de bosques nativos.

Por esta razón, en los párrafos siguientes se realiza una breve descripción de las condiciones más relevantes el entorno general en el que se desarrolla la actividad forestal, ya que a través de este análisis es posible identificar oportunidades y amenazas que enfrenten las empresas de este sector.

ENTORNO POLITICO – LEGAL: En el rubro Forestal actúan diversos actores tanto públicos como privados, nacionales y extranjeros y donde ejerce la intervención el gobierno de Chile a través de sus organismos reguladores y fiscalizadores, tanto para el cumplimiento de normas legales chilenas como también para la correcta aplicación de normas internacionales en este rubro.

En primer lugar, se debe destacar que la empresa es parte de la Corporación Internacional De Inversiones (CII), la cual es miembro del Grupo BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Esta corporación es la encargada de promover y apoyar al desarrollo del sector privado y de los mercados de capital en sus países miembros de América Latina y el Caribe. Por esto la empresa debe dar cumplimientos a los estándares internacionales; ISO 1400, OHSAS 18000 y el sistema chileno de certificación de manejo sustentable (CERTFOR). A la vez es parte de la Corporación Chilena de la Madera (CORMA), la cual está comprometida con el desarrollo sustentable, cuidado del medio ambiente y estas acciones son promovidas a todos sus socios.

Las actividades de silvicultura cuentan con un órgano rector que regula, autoriza y fiscaliza las actividades, Corporación Nacional Forestal (CONAF), dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile, donde pueden obtener subsidios otorgados al desarrollo de la actividad forestal.

Como proveedor integral, específicamente en la producción de arándanos, para su cultivo y la exportación, cuentan con certificaciones GLOBALGAP, conjunto de normas internacionales reconocidas sobre las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de acuicultura (GAP). Así también certificaciones orgánicas.

Aparte de las normas y corporaciones reguladoras comentadas anteriormente, está la legislación laboral chilena que les regula la adecuada relación con sus trabajadores (Código del Trabajo); con el medio ambiente donde rige el Decreto Supremo N° 38 “Impacto Acústico”; el Decreto N° 29 sobre “Emisión para

incineración, coincineración y coprocesamientos”; el Decreto N° 413 que “regula la actividad de producción de energía eléctrica a partir de fuentes de energía renovables, cogeneración y residuos”, del Ministerio del Medio Ambiente.

Por todo lo anterior, se puede concluir que el rubro de la empresa está ampliamente regulado por el Estado y Normas Internacionales en cada una de sus áreas de negocio y sus distintos procesos, que existe apoyo de distintas corporaciones públicas y privadas para fomentar los hábitos de procesos sustentables y cuidado del medio ambiente.

ENTORNO ECONOMICO: Chile es el tercer país con mayor crecimiento a nivel forestal, posee en la actualidad 16 millones de hectáreas de bosques, de los cuales 13,6 son bosques nativos y el resto formaciones mixtas y bosques plantados, estos últimos son el cimiento de la industria de más de 6 mil millones de dólares anuales de exportación, quedando el desafío de incorporar a los primeros al desarrollo nacional bajo una perspectiva desde el manejo sostenible. También se debe mencionar que nuestro país posee excelentes condiciones para el crecimiento de pino radiata y eucaliptus lo que genera ventajas competitivas a nivel internacional, que unidas a una adecuada gestión y una legislación propicia a la inversión en plantaciones han logrado desarrollar una industria de Clase Mundial, con un alto desarrollo silvícola, fuerte presencia en los mercados internacionales, un avanzado grado tecnológico, sistemas productivos maduros y eficientes basados en la externalización de actividades y un infraestructura vial y un oportuno desarrollo.

FIGURA 7: SUPERFICIE DE BOSQUES NATURALES

SUPERFICIE DE BOSQUES NATURALES, POR TIPO DE BOSQUE SEGÚN REGIÓN (ha)
AREA OF NATURAL FOREST, BY TYPE OF FOREST IN EACH REGION (ha)

Región/ <i>Region</i>	Bosque Adulto/ <i>Adult Forest</i>	Renoval/ <i>Secondary Forest</i>	Bosque Adulto-Renoval/ <i>Adult-secondary Forest</i>	Bosque Achaparrado/ <i>Shrub Forest</i>	Total/ <i>Total</i>	Año última actualización/ <i>Last update year</i>
Total/ <i>Total</i>	6.062.521,9	4.382.394,4	1.083.187,4	2.788.718,2	14.316.821,8	
Arica y Parinacota	-	-	47.151,0	-	47.151,0	2014
Tarapacá	-	7.300,0	-	-	7.300,0	1996
Antofagasta	-	-	-	-	-	1996
Atacama	-	-	-	-	-	1996
Coquimbo	193,0	31.073,0	-	-	31.266,0	2003
Valparaíso	1.150,0	482.013,0	927,0	26,0	484.116,0	2013
Metropolitana	19,0	346.697,0	17.239,0	0,0	363.955,0	2013
O'Higgins	6.948,0	434.391,0	16.903,0	1.067,0	459.309,0	2013
Maule	15.021,0	330.169,0	24.893,0	14.631,0	384.714,0	2009
Biobío	93.978,0	541.209,0	63.210,0	70.155,0	768.552,0	2008
La Araucanía	275.196,3	483.275,4	120.172,9	85.508,2	964.152,9	2014
Los Ríos	444.745,7	289.693,6	128.677,5	45.413,9	908.530,7	2014
Los Lagos	1.418.611,7	742.423,0	253.267,8	413.133,9	2.827.436,4	2013
Aysén	2.534.750,2	459.931,3	245.919,1	1.158.144,2	4.398.744,8	2011
Magallanes y Antart.	1.271.909,0	234.219,0	164.827,0	1.000.639,0	2.671.594,0	2005

Fuente/Source : CONAF.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, desde la región del Bío Bio y las regiones siguientes presenta un aumento considerable en la superficie de bosques naturales, lo que se presenta como pieza clave en el desarrollo de este negocio, pues nuestra región seguida de sus regiones aledañas al sur aportan el potencial más alto de generación eléctrica con biomasa forestal.

Un crecimiento acelerado ha presentado la economía chilena, mostrando un desempeño macroeconómico sólido caracterizado por políticas monetarias restrictivas y una posición fiscal, en general, equilibrada. La aprobación, en el 2014, de la Reforma Tributaria destinada a reducir la brecha fiscal y financiar gastos adicionales en educación, salud e infraestructura, lo que se pretende alcanzar con un incremento del 3% del PIB de mayor recaudación, generó

algún nivel de incertidumbre en este sector de la actividad económica, disminuyendo de manera importante el nivel de inversiones realizadas.

Además, se implementaron impuestos ambientales, pero los ingresos provenientes de ellos, constituyen el 1,2% del PIB 2014.

En el mercado macroeconómico, la energía de biomasa, continuó creciendo durante el 2015, la producción de biocalor para edificios y usos industriales creció de manera pausada en el 2015, aumentando 3% aproximadamente en comparación al 2014. El uso de bioenergía a nivel mundial ha prosperado con mayor rapidez en promedio 8% anual aproximadamente, notablemente en producciones de China, Japón, Alemania y Reino Unido. Respecto a la cantidad de consumidores que producen su propia energía encontramos las regiones y países desarrollados tales como Australia, Europa, Japón y América del Norte. Por ello, para estar presente en este tipo de actividades, Chile está adoptando diferentes políticas y medidas sobre el consumo de energía, buscando la incorporación de energías renovables.

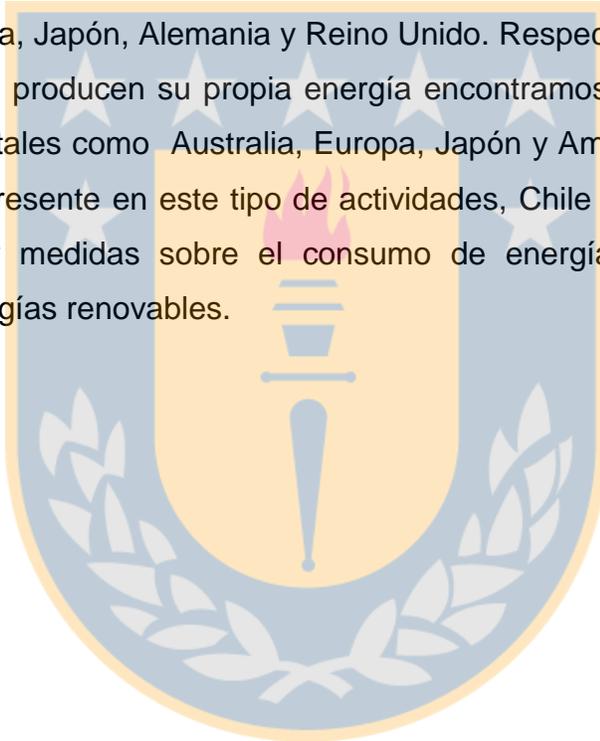


FIGURA 8: PARTICIPACION DE ENERGIA DE BIOMASA

ENERGÍA DE BIOMASA

Participación de la biomasa en el consumo total final de energía y en el consumo final de energía por sector de uso final, 2014

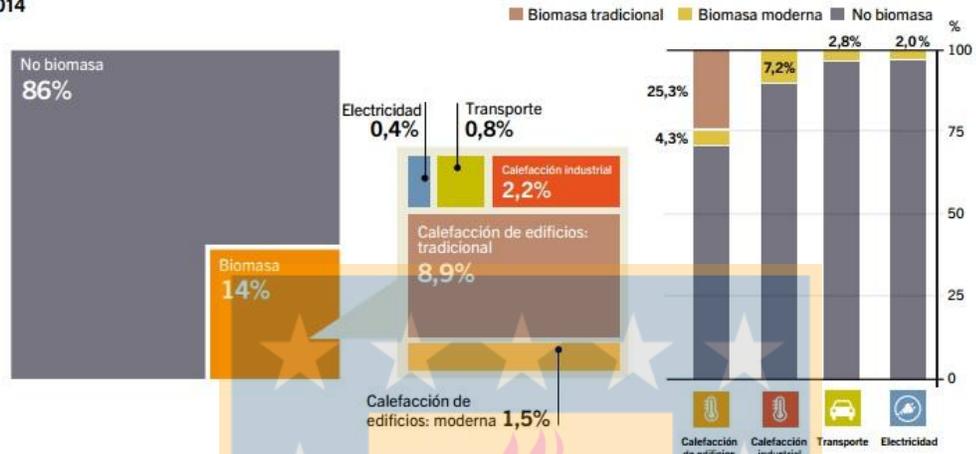
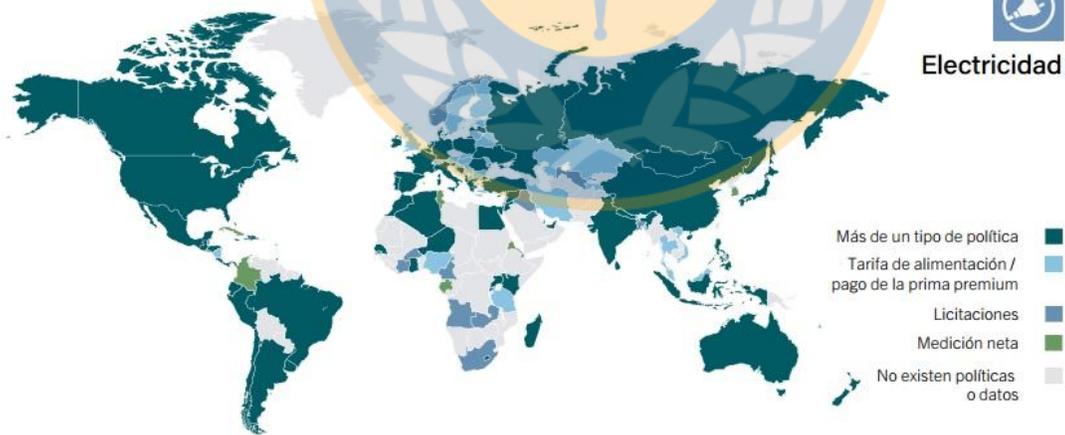


FIGURA 9: PAISES CON POLITICAS DE ENERGIA RENOVABLES, 2015

Países con políticas de energía renovable, por tipo, 2015



ENTORNO SOCIOCULTURAL: Chile es un país que cuenta con un privilegiado suelo y cuatro diferentes estaciones que permiten el cultivo, acondicionamiento de terrenos, fertilización y plantación de variados viveros, con lo que se amplía tanto la producción como el desarrollo laboral específicamente en el rubro forestal. Por ende, las oportunidades de negocios del sector son muy amplias, más si se considera que las regiones en las que está inserta la empresa son la principal fuente de materia prima para la industria.

Cabe mencionar que el país ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después de la desaceleración registrada en el 2014 se genera un retroceso; en paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016, según datos del Banco Central y el INE.

El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma introducida en el 2015 y la caída del precio del cobre.

Si la reforma cumple con los objetivos planteados, se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren. Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el medio y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Aún se encuentra por debajo del promedio de los US\$ 41.035 como ingreso per cápita de los países de la OCDE, siendo el ingreso del país al 2014 de US\$ 21.980, a pesar del fuerte crecimiento de los últimos 20 años.

ENTORNO TECNOLOGICOS: Vivimos en una época en la que las tecnologías y la información repercuten en todo ámbito, convirtiéndose en un motor de desarrollo social y también económico. Su rol es clave, favorecen directamente el crecimiento de PYMES, promoviendo la eficiencia en sus procesos y mejorando la productividad.

Chile se encuentra por debajo del promedio de los países de la OCDE, respecto del porcentaje del PIB que destina a I+D+i, con sólo un 0.39%. Por ello, la importancia de potenciar la industria tecnológica y la innovación, como motor del desarrollo de tecnologías aplicadas a procesos productivos, marcando la diferencia y sumando **valor agregado a cada etapa del proceso.**

De igual forma, Chile lidera los avances tecnológicos en Latinoamérica, en el uso de nuevas tecnologías y se encuentra a la cabeza superando a países como Argentina, Brasil, Colombia y México.

ENTORNO AMBIENTAL: Las actividades económicas están continuamente presionando los recursos ambientales y generando con ella contaminación del aire, suelo, agua e impactos sobre ecosistemas, sobreexplotación de recursos finitos, impactos ambientales globales, entre otros.

Desde 1980 está incorporada a la Constitución Política del Estado de Chile la protección ambiental que señala “cada ciudadano tiene el derecho de vivir en un medio ambiente libre de contaminación y el Estado debe velar por la protección de éste”. Luego de esto, en materias de contaminación y normas de calidad ambiental, todo se comenzó a regular por decreto y actualmente la preocupación por el tema ambiental no es reciente ni privativa de un Gobierno específico. Por ello se han creado cuerpos legales como; Reglamentos, Normas de Calidad, Normas de Emisión, Planes de Descontaminación, enfocados a la mantención y protección de los recursos naturales y el medio ambiente. A su vez, la Superintendencia del Medio Ambiente dispone de una amplia gama de

mecanismos administrativos de fiscalización para dar cumplimiento a las normas. A diferencia lo que sucede en la mayoría de los países miembros de la OCDE, en Chile no se aplican sanciones penales por delitos ambientales.

FIGURA 10: CRECIMIENTO EN CHILE DE CERTIFICACIONES SGA



Es necesario mencionar que también aplican normas internacionales de Gestión Ambiental, Manejo Forestal Sustentable, Silvicultura Sostenible; de las cuales Chile cuenta con varias etiquetas. Como muestra el gráfico anterior, el número de certificaciones de sistemas de gestión ambiental (SGA) basadas en la norma ISO 14001 superó con creces el triple de las certificaciones llevadas a cabo entre el 2005 y 2013. Sin embargo, el Gobierno no brinda incentivos financieros o normativos a la certificación de los SGA (SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL), este crecimiento se vio propiciado por la presión de la cadena de suministros, sobre las industrias exportadoras chilenas.

3.2.4 ANALISIS INTERNO y EXTERNO DE INDEF S.A.

Para construir o analizar los elementos internos y externos de la empresa se realizará un análisis DAFO, en el cual se encuentran sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Cabe destacar que estas variables conforman un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los procesos o recursos con la cuales cuenta la entidad, sabiendo de este modo las Fortalezas y Debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de ciertos recursos que son necesarios para el éxito en la gestión empresarial. Entre éstas se encuentran las siguientes:

- Disponibilidad de los recursos; ya sean de capital, personal y activos.
- Calidad de los productos
- Percepción de los consumidores
- Estructura interna y de mercado
- Capacidad de Innovación y de Adaptación al Cambio

De igual modo, se debe destacar que al descubrir las reales Oportunidades y Amenazas permiten determinar de mejor manera el análisis externo, en el cual se da a conocer lo que tiene relación con los siguientes aspectos del medio:

- Carácter Político
- Carácter Económico y Legal
- Carácter Social
- Carácter Tecnológico

Realizar este análisis permite a la empresa identificar los atributos que le permiten generar ventajas competitivas sobre sus competidores, siendo de este modo mejor que otras organizaciones.

3.2.4.1 ANALISIS DAFO DE INDEF S.A:

Debilidades

- Se detecta un aumento de la desorganización empresarial cuando se enfrenta un agresivo plan de crecimiento.
- No existe la capacidad para aprovechar nuevos tipos de energías por lo que se debe seguir comprando energías a otras entidades.
- No se cuenta con certificaciones internacionales de calidad en los procesos.

Amenazas

- Crecientes exigencias para el crecimiento empresarial por parte del Estado
- El aumento del endeudamiento de la empresa, lo cual podría generar como resultado la insolvencia de ésta en el mediano plazo.
- Disminución de nuevos proyectos a ejecutar debido a la caída en la actividad económica, generando una baja en los ingresos.
- Susceptibilidad a las plagas tanto en los viveros forestales como en la producción de arándanos

Fortalezas

- Existe la capacidad para prestar asesorías de servicios a otras entidades.
- Existe una amplia gama de productos o maquinarias para sus clientes
- Se entrega atención con alto nivel de asesoramiento técnico
- Es un proveedor integral, que dispone de una amplia gama de servicios
- Tiene un buen nivel de capacidad para enfrentar cambios

- Atiende a una amplia gama de rubros y segmentos en el mercado
- Tiene la capacidad para fomentar la asociatividad con pequeños y medianos propietarios forestales
- Procura el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus trabajadores en las distintas faenas que tiene a su cargo

Oportunidades

- Mantener y ampliar convenios con CONAF
- Mantener convenios con CONADI, para la integración de comunidades indígenas mapuches
- Trabajar bajo los estándares de certificación bajo normas ISO, OHSAS 18000 y certificación GLOBALGAP
- Nuevo ingreso de energías renovables no convencionales (biomasa)
- Manejar un plan de contingencia, ya sea para la realización de las faenas y/o trato que se debe mantener con los trabajadores
- Posibilidad de usar mayor tecnología disponible en el ámbito forestal

Tras todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que INDEF S.A. se encuentra en buenas condiciones para poder seguir funcionando, ya sea mediante las asesorías que pueda prestar o la realización directa de las faenas y proyectos.

3.2.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar esta parte se aplicará un enfoque en la planificación estratégica, la cual se basará en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se establece el análisis para los niveles de competencias dentro de una empresa u organización y de esta forma poder desarrollar estrategias de negocios para

ésta. Cabe destacar que desde este análisis se derivan las cinco fuerzas que se distribuyen de la siguiente manera:

Tres fuerzas de competencia horizontal

- Amenaza de productos sustitutos: Este punto se refiere a los mercados donde existe una infinidad de productos iguales o de características similares. De este modo se establece en INDEF S.A. que la amenaza de productos nuevos o que puedan sustituir los ya establecidos existe pero en un porcentaje mínimo, debido a que existe la posibilidad que hayan precios más factibles para el comprador o exista mayor disponibilidad de productos al momento de la compra. También cabe mencionar que en el sector forestal se encuentran suficientes proveedores en la venta de maderas y/o en el transporte de estas con maquinarias parecidas a las que implementa INDEF S.A. En este ámbito, existe una alta probabilidad de que clientes accedan a los servicios prestados por otras entidades, es decir, se da una alta propensión del comprador a sustituir a la empresa.
- Amenaza de nuevos competidores: Este punto se refiere a las barreras de entrada para nuevos competidores o productos que se puedan encontrar en INDEF S.A. Según Porter existen 7 barreras de entradas que podrían utilizarse como ventaja competitiva. Tras esto encontramos que INDEF S.A. tiene una amplia gama de productos y servicios que presta a la comunidad, en la cual se diferencia de sus otros competidores, ya que cuenta con ser un proveedor integral que utiliza economías de escala en alguno de sus procesos como por ejemplo servicios silvícolas y vivero, así como la diferenciación de los productos que entrega. También cabe destacar que esta empresa se encuentra en posición de liderazgo en el área de biomasa y servicios silvícolas. Cabe destacar que las principales regiones de donde se encuentran dichas áreas de mayor producción o liderazgo son las regiones del Maule, Biobío, Araucanía y región Metropolitana principalmente, encontrándose

de igual forma presentes en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Los Ríos y por último Los Lagos.

- Rivalidad entre competidores: Más que una rivalidad entre competidores o entidades, viene a ser el resultado de anteponer las cuatro fuerzas mencionadas, debido a que define la rentabilidad que se puede encontrar en una empresa. En este caso INDEF S.A. se encuentra siendo una empresa rentable debido a que es una empresa integral que cuenta con más de un área de producción pero definida hacia el mismo rubro. El que menos competidores se encuentren en un mismo sector significa normalmente más rentabilidad para esta y viceversa.

Dos fuerzas de competencia vertical

- Poder de Negociación de los proveedores: Este se refiere a una amenaza impuesta por parte de los proveedores a causa del poder que disponen en la industria. En este caso se encuentran como proveedores de INDEF S.A. los pequeños y medianos agricultores, los cuales les subarriendan sus predios para ciertos procesos productivos; de este modo tienen el poder de decisión en el precio a establecer por esto. De igual forma, cabe mencionar que la empresa cuenta con proveedores de mayor nivel los cuales lo proveen de maquinarias pesadas o implementos de alta tecnología, quienes tienen una alta cantidad de estos equipos en la industria extranjera.
- Poder de Negociación de los clientes: En este punto la empresa se encuentra sin amenaza alguna, debido a que tiene una amplia gama de clientes a los cuales satisface de la mejor forma posible y debido a que es una de las mejores empresas en su rubro. Cuenta con ventas del 85% de su producción en un plazo de 3 a 5 años con clientes como:



ARAUCO. **MASISA**
Tu mundo, tu estilo



tirsas
Tecnología Industrial Residuos



Yconq



PAPELES BIO BIO

Cabe destacar que en relación con esta variable es el Gobierno quien puede regular las alzas de precios de varios productos a utilizar por la empresa.

3.2.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para realizar este punto se deben establecer los objetivos y metas a utilizar dentro de la empresa, de igual modo se debe entender que son los objetivos estratégicos los que detallan los pequeños pasos a seguir para alcanzar dichas metas y de ese modo lograr fines más grandes. De igual forma, se debe conocer que son las metas estratégicas, las cuales incluyen objetivos de mayor dimensión a los que se desea llegar mediante estrategias previamente establecidas para lograr mantener su crecimiento y rentabilidad de la empresa. También se debe tener en cuenta que para obtener resultados a mediano y largo plazo existen tres áreas claves para fijar estas metas y objetivos, las cuales son: área externa, área interna y por último, donde se encuentran planteados objetivos como son: de posicionamiento, de ventas y rentabilidad.

Después de esto, cabe mencionar cuales son los objetivos y metas que se impuso INDEF S.A. como empresa para mejorar su funcionamiento. A continuación se muestran dichas metas y objetivos:

- Mejorar la generación de caja a través de crecimiento del margen operativo
- Reducción del nivel de deuda actual
- Crecimiento de ventas en negocios industrializados y de este modo obtener buen margen
- Venta de activos no centrales para el negocio

Para poder materializar estas metas u objetivos en los plazos establecidos, se debe tener en cuenta el cómo poder realizarlas, ya sea utilizando fórmulas estratégicas establecidas por la misma entidad como son:

- Crecer en un negocio de corte industrial
- Vender activos no fundamentales dentro del funcionamiento de la empresa

3.2.7 PLAN DE ACCION y ESTRATEGIAS

Este es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes dentro de la organización para poder cumplir con dichos objetivos y metas; es así como se constituye una estructura para lograr llevar a cabo sus proyectos y objetivos.

Cabe destacar que dentro de este plan de acción se pueden involucrar distintas áreas o departamentos en las cuales se puede aplicar, donde por lo general se incluyen mecanismos de seguimiento para ver el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos o metas viendo de esta forma si las acciones van por el camino establecido o correcto. También se debe tener en cuenta que este propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos previamente establecidos, de igual modo se deben establecer o incluir las posibles restricciones para realizar dichos planes.

En INDEF S.A, para aplicar la estrategia y plan de acción con el que cuenta la empresa es necesario previamente lograr:

- Reducción de costos
- Reducción de ventas en servicios que no generen margen positivo de caja luego de pagar su carga financiera

3.2.8 OBJETIVOS PARA EL PLAN ESTRATEGICO

Objetivo 1: Mejorar la generación de caja, a través de crecimiento de margen operativo.

La implementación de este sistema o modelo se involucra directamente al área de ventas o ingresos, debido que se encuentra relacionada a todas las áreas de negocios que se encuentran presente en la empresa. De igual forma se debe tener presente que esta es una forma de ver el crecimiento de la empresa después de descontar todos los costos asociados a sus transacciones,

arrojando de ese modo la rentabilidad o utilidad con la que cuenta en realidad la empresa para realizar sus operaciones o inversiones en las diversas áreas que están presente en esta.

Estrategias

- Mejoramiento de la eficiencia interna en las operaciones realizadas por la entidad
- Realización de estudios de marketing
- Fortalecimiento de negocios industrializados
- Reducción de gastos en las áreas de menor funcionamiento

Indicadores

- Margen operacional de utilidad = $\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas}$
- Porcentaje de aceptación de productos o servicios en los clientes
- Porcentaje que representan los Gastos de Administración y Ventas = $\text{Gastos de Administración y Ventas} / \text{Ventas netas}$

Objetivo 2: Reducción del Nivel de Deuda

En este punto se encuentra la relación entre la liquidez con la que cuenta la empresa y el nivel de endeudamiento que está presente en dicha organización. Esto se debe principalmente a la rápida expansión de negocios presentes en la empresa. También cabe destacar que para reducir el endeudamiento de las empresas se deben establecer ciertos mecanismos de prevención ante situaciones, las cuales pueden ser controlables antes de llegar a la utilización de créditos que se otorgan a las empresas.

Estrategias

- Utilización de créditos en períodos establecidos a corto plazo
- Establecer un listado de deudas a cubrir, priorizando sus pagos

- Establecer un plan de contingencia en caso de mayores deudas, pudiendo ser una opción la consolidación de deudas

Indicadores

- Nivel de endeudamiento = $(\text{Total activos con terceros} / \text{Total activos}) \times 100$
- Endeudamiento financiero = $(\text{Obligaciones financieras} / \text{Ventas netas}) \times 100$
- Cobertura de intereses = $(\text{Utilidad de operación} / \text{Intereses pagados}) = n^\circ$ de veces
- Concentración del endeudamiento en el corto plazo = $\text{Pasivo corriente} / \text{total de pasivos con terceros}$

Objetivo 3: Crecimiento de ventas en negocios industrializados, obteniendo mejor margen.

Para entender este objetivo se debe tener claro como empresa el punto hasta que se desea lograr a abarcar en el mercado, y de este modo lograr así un mayor crecimiento en la industria como empresa, logrando mayores ventas a favor de esta para así obtener un mayor margen.

Estrategias

- Realizar análisis de la demanda de los productos o servicios a ofrecer
- Buscar alianzas estratégicas que promuevan la venta
- Realizar sistemas de mejoramiento en el área de comercialización
- Promover el departamento de investigación y desarrollo dentro de la empresa

Indicadores

- Margen Neto de Utilidad = $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$

- Margen Bruto de Utilidad = Utilidad bruta/ Ventas netas
- Rentabilidad del Patrimonio = Utilidad neta/ Patrimonio

Objetivo 4: Venta de activos no centrales para el negocio

La implementación de un modelo de comercialización y de venta de los activos de menor circulación dentro del negocio, que según estudios de mercados sean de mejor recepción por los clientes, logrando una mayor fidelización de los ya existentes y nuevos posibles clientes, generando así un aumento de los ingresos y mejorando la posición de la empresa en el mercado.

Estrategias

- Realizar estudios de mercados
- Generar procesos de reconocimiento de activos de menor circulación, que logren generar mayor ingresos, según resultados del estudio de mercado y fomentar la comercialización de dichos productos
- Consolidación de los activos seleccionados, diseño y oferta de estos al mercado.
- Seguimiento y monitoreo de las ventas de dichos activos.

Indicadores

- Porcentaje de activos de mayor recepción en el mercado, que no formen parte de los circulantes para el negocio= >50%
- Porcentaje de aceptación en el mercado= (cantidad de reales clientes/ número de posibles clientes (esperados)) x100%
- Porcentaje de participación de ventas= (número de ventas de los activos / número de ventas total) x100%
- Rentabilidad de la inversión= (ganancia /inversión) x 100%

CAPITULO 4: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

4.1 SISTEMA INDICADORES DE CONTROL DE GESTION

En un entorno cada vez más competitivo ya no basta con definir el rumbo ya que disponer de los medios adecuados para seguir la dirección trazada es clave para lograr el éxito empresarial. En vista de lo anterior, contar con un mecanismo que proporcione una información adecuada en forma oportuna de los procesos y progresos de gestión, es primordial.

Como resultado del análisis de la empresa, a través de la información recopilada y proporcionada por esta, además de la entrevista con la encargada del departamento administrativo se corroboró que INDEF S.A no cuenta con un mecanismo de gestión que le permita facilitar la toma de decisiones, ni tampoco le genere control sobre las gestiones y/o procesos realizados. Por esto, en este capítulo se diseñará un sistema de indicadores que permita cumplir con estas necesidades.

Dado que la empresa ya cuenta con la declaración de su Misión, Visión, Valores y ahora a través de este seminario con un Plan Estratégico, se tiene la base para el diseño de esta herramienta de gestión que permita describir la forma en que la empresa busca generar valor agregado. Por otro lado existen puntos de referencias obtenidos del diagnóstico interno de INDEF S.A y el análisis del entorno, a través de los cuales se reflejan las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.

A continuación, se formularán los indicadores, en base a objetivos estratégicos de gestión, que representan las aspiraciones que desea alcanzar la empresa. Se analizarán bajo cuatro puntos de vista, las que corresponden a; financiero, del clientes, interno del negocio e innovación y aprendizaje. De manera que permita facilitar la comunicación e implementación de las estrategias en todos los niveles de la organización.

4.1.1 PUNTO DE VISTA FINANCIERO:

Considerando esta perspectiva como la que mide la creación de valor de la empresa, busca determinar si la implementación y ejecución de la estrategia está creando resultados positivos en la rentabilidad de la organización. Por ello es que se plantea la siguiente interrogante ¿Qué aspectos deben ir bien para alcanzar a satisfacer la creación de valor para los dueños?

Para esto los objetivos estratégicos más representativos para este punto de vista son los siguientes:

- a. Ampliar el segmento de mercado: Actualmente las ventas se distribuyen de manera desigual en el transcurso del año, por distintos factores, como lo son las incidencias económicas del país y también las distintas producciones, ejemplo la cosecha de arándano que es en temporada de primavera-verano, es por ello que las otras estaciones del año requieren de un esfuerzo adicional para aumentar las ventas en esos periodos. Por ello la búsqueda de nuevos segmentos de mercado es una buena manera de conseguirlo.

En relación a lo mencionado anteriormente, lo que la empresa busca es tener otras producciones y así ampliar el mercado, lo que traiga consigo un aumento en el nivel de ventas de la organización.

Indicadores:

- ❖ Porcentaje de ventas de productos o servicios nuevos: Este indicador cuantifica la incidencia que tuvo en un mes el producto nuevo sobre las ventas totales del mismo mes.

$$\frac{\text{Ventas productos nuevos mes (n)}}{\text{Ventas totales productos mes (n)}} \times 100\%$$

- ❖ Variación de ventas de nuevos productos o servicios: Este indicador cuantifica el porcentaje de variación mensual de los nuevos productos.

$$\frac{\text{Ventas prod. nuevos mes (n)} - \text{Ventas prod, nuevos mes(n-1)}}{\text{Ventas totales productos mes (n-1)}} \times 100\%$$

Se considera nuevo producto o proceso el que no se encuentre actualmente realizando la empresa y que permita captar clientes de distintos mercados.

- b. Aumentar la productividad: Implica adoptar mejoras en la productividad (gestionar la capacidad y el rendimiento de los activos existentes) y mejorar en la eficiencia de la estructura de costos y gastos.

Indicadores:

- ❖ Productividad total: Este indicador proporciona el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento que genera en un tiempo determinado.

$$\frac{\text{Producción total}}{\text{Gastos laborales + materia prima+ gastos ind. + otros insumos}}$$

- ❖ Productividad Laboral: Este indicador mide la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo de la misma. Cabe recordar que producir más con el mismo recurso o producir lo mismo con menos insumos, permite redirigir recursos a otros procesos o economizar recursos.

$$\frac{\text{Unidades producidas (MES)}}{\text{Número horas hombre (MES)}}$$

- ❖ Productividad técnica: indicador que mide la eficiencia de lo que realmente se hace (efectividad diaria) contra lo que deberíamos haber logrado (capacidad técnica actual)

$$\frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad Técnica}} \times 100$$

4.1.2 PUNTO DE VISTA CLIENTE:

En esta perspectiva se busca determinar factores que permitan dar valor agregado al cliente y lograr su fidelización.

Para esto se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Mejorar la satisfacción de los clientes: conservar a los clientes es uno de los puntos de mayor relevancia para cualquier negocio, si a eso le sumamos satisfacción de clientes nos proporciona fidelización y que recomienden nuestra empresa lo que genera la posibilidad de nuevos clientes, a través del conocido marketing boca a boca.

Indicadores:

- ❖ Índice de reclamos: este indicador mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los clientes respecto a la atención y/o a la calidad del producto y/o servicio.

$$\frac{\text{Número de clientes que reclaman mes (n)}}{\text{Total de clientes activos mes (n)}} \times 100\%$$

- b) Fidelización de clientes: No solo es relevante la adquisición de nuevos clientes sino también es de gran importancia la fidelización de estos.

Al tener clientes fidelizados se generará rentabilidad de estos, es decir se puede reflejar cuánto dinero genera la empresa y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades. Con lo anterior se puede realizar un ranking de los clientes más rentables, diferenciarlos de los más valiosos y analizar que clientes suponen un agujero de pérdidas para la compañía.

Indicador:

- ❖ Fidelización de Clientes: Este indicador de rendimiento es capaz de medir la rentabilidad de un cliente que compra frecuentemente.

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total Gastos}}$$

4.1.3 PUNTO DE VISTA INTERNO DEL NEGOCIO:

Esta perspectiva apunta a los procesos que tienen directa relación con la satisfacción de clientes, para lograr entregarles un valor agregados a estos, así como también a los que permita alcanzar resultados económicos positivos. En consecuencia, se puede calificar un proyecto como “exitoso” cuando se logra crear una importante ventaja competitiva, si se consigue que los clientes valoren el servicio como entrega de soluciones que mejoren su rentabilidad, y

aumenta la probabilidad que vuelvan a solicitar nuevos y mayores servicios a la empresa.

Para esta perspectiva los objetivos estratégicos son los siguientes:

- a) Desarrollar alianzas estratégicas: Potenciar el desarrollo de colaboración tanto con empresas del área como con empresas complementarias, de modo de satisfacer a un mayor número de clientes. Esta estrategia busca impulsar el desarrollo de ambas partes de la alianza a fin de que las dos ganen, así alcanzando un equilibrio entre precio, desempeño y servicio, brindando una mejor solución al cliente.

Indicadores:

- ❖ Acuerdos asociados requeridos: Este indicador busca reflejar el porcentaje respecto del número de acuerdos realizados en un periodo de tiempo determinado, ya sea con empresas asociadas, subcontratistas u otras alianzas para proyectos integrales.

$$\frac{\text{Número de Acuerdos realizados año (n)}}{\text{Total de acuerdos año (n)}} \times 100\%$$

- b) Crear productos o servicios para nuevos segmento del mercado: En la actualidad es esencial la captación de clientes de distintos segmentos del mercado, que nos proporcione nuevas entradas de dineros y nos diferencie de la competencia.

Indicadores:

- ❖ Innovación en productos o servicios: Indicador que mide el porcentaje de promociones, nuevos productos, nuevos servicios en un periodo de tiempo determinado, para la empresa se recomienda cada 6 meses.

$$\frac{\text{Productos, Servicios o promociones creadas (n)}}{\text{Total producido (n)}} \times 100\%$$

- c) Disminuir costos: Parte fundamental de la organización para lograr mejoras de las utilidades, es la eficiencia de asignación de costos, una vez logrado esto, aumenta la sostenibilidad de la empresa.

Indicadores:

- ❖ Índice de utilización: Este indicador da a conocer el porcentaje de la cantidad de insumos que se requiere para la elaboración de productos o prestación de servicios. Como indicador de referencia se usará como base a la materia prima para la elaboración de productos.

$$\left[\frac{\text{Cantidad de M.P por producto o servicio}}{\text{Cantidad promedio M.P, por producto o servicio}} - 1 \right] \times 100\%$$

- ❖ Pérdidas de insumo: Este indicador da a conocer el costo total de las pérdidas de los insumos en un cierto periodo de tiempo. Conocer este índice es de gran importancia, para tomar medidas que permitan reducir este costo y las pérdidas que lo generan, se sugiere que el tiempo de medición no sea superior a 3 meses.

= Total pérdidas de insumos de (n).

4.1.4 PUNTO DE VISTA INNOVACION Y APRENDIZAJE:

Ya en esta cuarta y última perspectiva destaca la función de transformar los activos intangibles de la empresa en información tangibles para la organización. En el entorno que se mueve el negocio hoy en día, caracterizados por la incertidumbre y una creciente competitividad, afirman que el capital humano tiene tanto o mayor valor que los activos inmovilizados.

A partir de lo anterior, se sugieren los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Capacitación permanente de los colaboradores: La necesidad de contar con personal competente, comprometido, y alineados a la estrategia y valores de la organización favorecen el éxito. Entregar herramientas a los trabajadores se vuelve fundamental, para satisfacer esta necesidad y esto con lleva a la evaluación permanente y prácticas que faciliten una gestión efectiva de las personas.

Indicadores:

- ❖ Índice de trabajadores capacitados: Este indicador permite conocer la cantidad de empleados capacitados en un año.

$$\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados en el año}}{\text{Total de trabajadores en el año}} \times 100\%$$

- b) Satisfacción de los trabajadores: Mantener a sus empleados satisfechos ha tomado real importancia en el último tiempo, ya que son el recurso que proporciona mayores resultados para la empresa, puesto que su satisfacción permite que sus actividades se realicen en forma eficiente.

Para esto se deben realizar encuestas mensuales de satisfacción a los colaboradores.

Indicadores:

- ❖ Índice de satisfacción de trabajadores: Indicador que refleja el porcentaje de satisfacción de los empleados en un mes, en base a las encuestas realizadas.

$$\frac{\text{Nº Trabajadores satisfechos en el mes}}{\text{Total de trabajadores del mes}} \times 100\%$$

- c) Aumentar las tecnologías de información: El uso de tecnologías de información es clave para aumentar la eficiencia, rapidez y fácil accesos a datos o procesos de gestión. Por ello es inherente a la innovación un mayor y mejor uso de las tecnologías.

Indicador:

- ❖ Tecnologías de información utilizadas: Este índice que da a conocer el porcentaje de tecnologías usadas, respecto del total de tecnologías que se podrían asociar a los distintos procesos.

$$\frac{\text{Procesos con tecnologías de información (n)}}{\text{Total de procesos aplicables a tecnologías}} \times 100\%$$

4.2 TABULACION DE INDICADORES

4.2 TABULACION DE INDICADORES

Punto de vista	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Periodicidad
Financiero	Ampliar segmento de mercado	Porcentaje de ventas de productos o servicios nuevos	$\frac{\text{Ventas productos nuevos mes (n)}}{\text{Ventas totales productos mes (n)}} \times 100\%$	Mensual
		Variación de ventas de nuevos productos o servicios	$\frac{\text{Ventas prod. Nuevos mes (n)} - \text{Ventas prod. Nuevos mes (n-1)}}{\text{Ventas totales productos mes (n-1)}} \times 100\%$	Mensual
	Productividad Total	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Gastos laborales + materia prima + gastos ind. + otros insumos}}$	Identificar el grado de rendimiento de los factores en la producción	Mensual o Trimestral
	Productividad Laboral	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Numero horas hombre}}$	Identificar la productividad en la obra	Mensual
	Productividad Técnica	$\frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} \times 100$	Identificar grado de eficiencia en la empresa u obra	Diaria o mensual

Del Cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes	índice de reclamos	$\frac{\text{Número de clientes que reclaman mes (n)}}{\text{Total de clientes activos mes (n)}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de descuento de clientes	Mensual	
	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes	$\frac{\text{Ingreso} - \text{Gastos}}{\text{Total Gastos}}$	Identificar la rentabilidad que producen los clientes	Mensual o trimestral	
Interno del negocio	Desarrollar alianzas estratégicas	Acuerdos asociados requeridos	$\frac{\text{Numero de Acuerdos realiza año (n)}}{\text{Total de Acuerdos mes (n)}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de acuerdos o alianzas de la empresa	Mensual o Trimestral	
	Crear productos o servicios para nuevos segmento de mercados	Innovación en productos o servicios	$\frac{\text{Productos, Servicios o promociones creadas (n)}}{\text{Total producido (n)}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de inserción de nuevos productos	Semestral	
	Disminuir costos	Índice de utilización	Índice de utilización	$\left[\frac{\text{Cantidad de M.P por producto o servicio}}{\text{Cantidad promedio M.P. por producto o servicio}} - 1 \right] \times 100\%$	Identificar el porcentaje de insumos a utilizar en el proceso productivo	Mensual, Semestral o Trimestral
				$= \text{Total perdidas de insumos (n)}$	Identificar el total de pérdidas de insumos en la empresa	Mensual

Innovación y Aprendizaje	Capacitación permanente de los colaboradores	índice de trabajadores capacitados	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados al año}}{\text{Total de trabajadores en el año}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de trabajadores capacitados	Mensual o Trimestral
	Satisfacción de los trabajadores	índice de satisfacción de trabajadores	$\frac{\text{N° Trabajadores satisfechos en el mes}}{\text{Total de trabajadores del mes}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de satisfacción de los trabajadores	Mensual o Trimestral
	Aumentar las tecnologías de información	Tecnologías de información utilizadas	$\frac{\text{Procesos con tecnología de información (n)}}{\text{Total de procesos aplicables a tecnologías}} \times 100\%$	Identificar el porcentaje de tecnologías utilizadas en los distintos procesos	Mensual o Trimestral

4.3 RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

Para realizar este punto se debe tener en cuenta todo lo trabajado anteriormente, enfocado en las debilidades o amenazas que se pueden encontrar en el funcionamiento diario de la empresa en cuestión para mejorar tanto su gestión actual como la futura.

En primera instancia, cabe destacar el hecho de no llevar un respaldo escrito de manera establecida o formal del funcionamiento de la empresa, como es el caso de no presentar plan estratégico o cuadro mando integral, entre otros. Tras esto, es de suma importancia poder establecer o crear lo mencionado anteriormente y de este modo poder utilizarla como base para las actividades a realizar. Mediante este Seminario quedó establecido un Plan Estratégico junto con la misión, visión y valores que pertenecen a INDEF S.A.

Producto de la evaluación de la misión, visión y valores, y su posterior análisis se encontró que el camino que ha tomado la empresa para llegar a ser como se espera según la visión, alcanza sus objetivos a pesar de no contar con herramientas de forma escrita y definida.

De este modo, se da cumplimiento a la misión y por esta razón se recomienda el uso y aplicación del plan estratégico y los indicadores propuestos en el presente seminario, para así lograr que todo el personal conozca y tenga acceso a los procedimientos que se deben llevar a cabo. Si bien estas herramientas de gestión son implementadas en la empresa por los altos directivos es de suma importancia que todos los colaboradores de la organización los conozcan y sea usadas por el dueño y cada uno de los trabajadores de las distintas áreas.

De igual modo, se recomienda el aumento de financiamiento al área de ventas en servicios industrializados y área de investigación de proyectos; y reduciendo costos en los segmentos de menor producción o consignación de proyectos, ayudando así a generar un mayor margen de utilidad para la empresa, logrando

de este modo ayudar al crecimiento empresarial y al surgimiento de la comunidad en la cual se estén realizando las faenas, ya que proporcionan principalmente una fuente de trabajo para los habitantes de dicha comunidad.

Por último, cabe destacar que la utilización de los indicadores mencionados anteriormente son de suma ayuda para ver la forma en la empresa está funcionando y podrá mantenerse en un futuro. De igual forma estos sirven para reconocer los puntos débiles que se encuentran en las empresas y poder de esta forma brindarles un mayor enfoque a estos.



CAPITULO 5:

CONCLUSION

Tras la elaboración del “Diseño de un Sistema de Indicadores de Control de Gestión para la empresa INDEF S.A.” se pudo conocer la situación real en la cual se encuentra dicha empresa en ciertos segmentos o áreas de negocios en los cuales se especializa actualmente.

Cabe destacar que una de las debilidades que se observó en el trayecto de este seminario fue que la empresa no cuenta con un proceso formal o escrito de la planificación o estrategias a seguir, debido al gran crecimiento empresarial de esta en tan poco tiempo.

El hecho de no tener establecido el plan estratégico al cual se le aplicarían los indicadores resultó el tener que realizar dicho plan que se utilizó posteriormente, en la aplicación de dichos indicadores con los cuales se reflejó el cumplimiento de objetivos y metas que se mencionaron principalmente, puesto que en base a ellos se trabajó en este seminario.

De igual modo, cabe mencionar que durante el proceso en que se desarrolló el seminario nos encontramos con dichas problemáticas al momento de solicitar información a la empresa en cuestión, pero fueron situaciones que se pudieron solucionar.

También quedó demostrado con toda la investigación realizada que INDEF S.A. es una empresa que se responsabiliza tanto de la protección de sus trabajadores como de la permanente protección del medio ambiente.

De igual forma se debe tener en claro que una de las fortalezas de esta es la forma de seguir funcionando de la mejor manera posible al expandirse con gran rapidez sus áreas de negocios.

Cabe destacar que actualmente no basta con tener claro los objetivos y metas que se desea alcanzar, sino que también se debe contar con las herramientas necesarias para poder lograr dichas metas u objetivos, también se debe tener claro la diferencia entre crear y aplicar estas, ya que muchas empresas hoy en día crean lo que desean lograr pero pocas son las entidades que aplican lo creado para lograr efectivamente un mejor funcionamiento.

Por último, debe mencionarse que INDEF S.A. se consolida como una gran empresa en el rubro forestal, la cual es responsable y con una amplia gama de áreas de negocios al servicio de sus clientes, los cuales son reconocidos a nivel país y en el extranjero.



BIBLIOGRAFIA

- FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoria administrativa – Evaluación y diagnóstico empresarial. Tercera Edición. PEARSON, capítulo 4.
- Plan estratégico institucional 2011-2015. Universidad de Concepción – Mirando futuro.
- Antecedentes de la empresa.
- www.indef.cl
- <http://www.iic.org/es/proyectos/project-disclosure/ch3898a-01/indef>
- www.bancomundial.org
- <http://www.corma.cl/corma-al-dia/biobio/hector-troncoso-la-biomasa-forestal-es-la-energia-que-tendria-mayor-impacto-social-y-economico>
- [http://www.dqa.cl/Documents/Evaluaciones desempeno ambiental Chile 2016 segun OCDE.pdf](http://www.dqa.cl/Documents/Evaluaciones_desempeno_ambiental_Chile_2016_segun_OCDE.pdf)
- www.funcionpublica.gob.com
- <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin>
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.encyclopediafinanciera.com

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para saber sobre la utilización de indicadores de gestión de INDEF S.A al área administrativa y gerencial.

Criterios de respuesta

- a. De acuerdo
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c. En desacuerdo

1. ¿Considera que es importante que todos dentro de la empresa conozcan la visión y misión de esta?
2. ¿Cree que la actual forma de controlar la gestión en INDEF es la adecuada?
3. ¿Estima que se han cumplido los objetivos establecidos por la empresa?
4. ¿Considera que es importante desarrollar un sistema de indicadores para una mejor gestión?
5. ¿Estima conveniente conocer más sobre el tema organizacional de la empresa, conociendo de este modo por ejemplo el plan estratégico?
6. ¿Estima usted que dentro de INDEF están explorados todas las posibles áreas de trabajo en el tema forestal?
7. ¿Cree que el uso de indicadores ayudaría en mejoramiento continuo de la empresa?

8. ¿Considera que el funcionamiento actual de la empresa en el ámbito de gestión se debiera cambiar para lograr un cambio y mantenerse dentro de lo que desea ser hoy y en un futuro?
9. ¿Estima conveniente que la empresa envíe a sus trabajadores a una capacitación en el ámbito de gestión empresarial?
10. ¿Considera que la atención al cliente es de la forma adecuada en las distintas áreas?



Anexo 2: Cuestionario para saber la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral.

- a. De acuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. En desacuerdo
-
1. ¿Considera que es importante que usted como colaborador esté informado de los objetivos que desea cumplir la empresa y poder de este modo aportar a su cumplimiento?
 2. ¿Se encuentra informado de la misión y visión de la empresa o consideraría más efectivo conocer más acerca de la empresa en la cual trabaja?
 3. ¿Estima conveniente que la empresa los envíe a capacitación en las diversas áreas para mayor compromiso con esta?
 4. ¿Considera que el trato hacia sus colaboradores es el justo?
 5. ¿Se encuentra conforme con el trabajo a realizar dentro de la empresa o prefería otra área dentro de la misma?
 6. ¿Estima que el ambiente laboral en el que se desempeña es grato para realizar las actividades o faenas?
 7. ¿Considera que trabaja para una empresa preocupada de sus trabajadores y el medio ambiente que los rodea?