



**ANEXOS BASES TÉCNICAS LICITACIÓN PARA EL DESARROLLO E
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE APOYO AL CONTROL DE
GESTIÓN**

ANEXO INFORMES DEL MODELO CONTROL DE GESTION

12 de Julio de 2010

Modelo de Control de Gestión

A continuación se detallan los informes específicos contemplados en este ámbito. La fuente de los informes en Excel se encuentra en ANEXO EXCEL SEP.

1 Plan Estratégico

Su objetivo es trazar un horizonte estratégico de mediano plazo para la compañía (3-5 años), con actualización anual.

El contenido mínimo previsto incluye:

- Una declaración de Visión (“Sueño”) y Misión (“Propósito”) de la empresa. Adicionalmente, se puede considerar un listado de “Valores” a fomentar.
- Un Análisis FODA u otro similar, que permita identificar las principales preocupaciones que enfrenta/enfrentará la empresa, más un resumen priorizado de esas preocupaciones.
- Una Matriz de Caracterización de los Negocios que considera o considerará la empresa y además una caracterización de cada negocio en particular.
- Una Matriz con Objetivos e Iniciativas Estratégicas, que permitan hacerse cargo de la Misión, Visión y desafíos que enfrenta la empresa (generales o de los negocios), incluyendo además indicadores claves de desempeño (KPIs¹) y metas.

Adicionalmente, se considera deseable que las empresas representen los objetivos en un Mapa de Objetivos Estratégicos, que considere relaciones de causa-efecto, y una formulación de Focos Estratégicos (Lineamientos, Directrices, Ejes, Pilares), que establecen ámbitos de preocupación prioritaria.

Los elementos y formatos específicos a considerar en un Plan Estratégico Triannual (actualizado al año X), son:

a) Visión - Misión – Valores

El objetivo de esta tabla o recuadro es aclarar las aspiraciones y el propósito de la empresa en el mediano plazo.

En este reporte se debe realizar una declaración de Visión y Misión de la empresa, además de un listado de los Valores que la guían u orientan.

¹ *Key Performance Indicators*

Tabla 1. Visión-Misión-Valores de la Empresa

VISIÓN - MISIÓN - VALORES	
Visión	
Misión	
Valores	

b) Análisis FODA

El objetivo de esta tabla consiste en contextualizar el entorno que tendrá que enfrentar cada empresa en su operación, describiendo aspectos externos e internos.

Se deben exponer las principales oportunidades y amenazas externas, así como las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa, de manera que éstas sean abordadas de manera adecuada mediante el Plan Estratégico.

Tabla 2. Análisis FODA de la Empresa

ANALISIS FODA			
Oportunidades		Amenazas	
Fortalezas		Debilidades	

c) Principales Preocupaciones

El objetivo de esta tabla consiste en reconocer y priorizar las 10 principales preocupaciones que enfrenta y enfrentará la empresa en el mediano plazo. Además, se deberá justificar brevemente la presencia de cada una de estas preocupaciones en el listado correspondiente.

Tabla 3. Principales Preocupaciones de la Empresa

PRINCIPALES PREOCUPACIONES		
	Preocupaciones	Explicación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

d) Matriz de Caracterización de Negocios

El objetivo de esta tabla es determinar cuáles serán los aportes esperados de cada una de las líneas de negocio con que cuenta o contará la empresa, desde una perspectiva de mediano plazo.

En primer lugar, se deben definir los principales negocios actuales o previstos por la empresa. Además, se debe especificar cuál será la participación de cada negocio en los ingresos y la contribución esperada a los resultados de la empresa, tanto para el año en curso, como para el período siguiente (próximos dos o tres años). Se deben identificar además los principales competidores actuales y potenciales para cada una de las líneas de negocio.

Tabla 4. Matriz de Caracterización de Negocios

MATRIZ DE CARACTERIZACION DE NEGOCIOS						
Negocios	Participación en ingresos (año en curso)	Participación en ingresos (año siguiente)	Contribución o Margen (año en curso)	Contribución o Margen (año siguiente)	Principales Competidores	
					Actuales	Potenciales
Negocio 1						
Negocio 2						
Negocio 3						

Para cada uno de los negocios identificados en la planilla anterior, se formulan y proyectan aspectos específicos, los que son abordados en una Matriz de Caracterización de un Negocio Específico. En este reporte se debe detallar, para cada uno de los negocios, los elementos básicos

del mismo: Productos o Servicios que entrega; Tipos de clientes; y Canales o Medios para abordarlos (venta o distribución). En los tres casos se solicita considerar los elementos actuales, y los proyectados a futuro (próximos 2-3 años). Interesa detectar los elementos, por ejemplo Servicios, que se van a mantener, eliminar o incorporar en los próximos años.

Tabla 5. Matriz de Caracterización de un Negocio Específico

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE UN NEGOCIO ESPECÍFICO		
Negocio	Situación	
	Actuales	Futuros
Productos o Servicios		
Tipos de clientes		
Canales o Medios para abordarlos		

e) Matriz de Objetivos - Iniciativas Estratégicas

El objetivo de esta planilla es informar acerca de los principales objetivos e iniciativas o acciones que desarrollará la empresa para hacerse cargo de sus aspiraciones y desafíos.

El reporte debe contener, al menos, los siguientes elementos: Objetivos Estratégicos, agrupados bajo tres focos o perspectivas: Operacional, Financiera y Otras; Indicadores claves para cada uno de los objetivos descritos; Iniciativas Estratégicas a ejecutar para lograr los objetivos estratégicos; Principales hitos y fechas de seguimiento relevantes.

Tabla 6. Matriz de Objetivos - Iniciativas Estratégicas

MATRIZ DE OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Tipo	Objetivos	Indicadores clave	Iniciativas	Hitos		
				Hito 1	Hito 2	Hito 3
Operacional						
Financiero						
Otros						

2 Proyectos Estratégicos de Inversión o Gestión

Otro control relevante es el que se basa en los proyectos estratégicos de inversión o gestión que considera una empresa. Interesa realizar un seguimiento del cumplimiento de las premisas de desarrollo del proyecto, y también de los impactos esperados de los mismos.

Para disponer de una visión resumida con los aspectos básicos de un proyecto, se consideran planillas o reportes ad-hoc.

a) Caracterización de un Proyecto Estratégico

El objetivo es presentar un resumen de los aspectos claves que permiten describir un proyecto estratégico, que se clasifica como tal pues considera impacto significativo en el trabajo o desarrollo de la organización, y en muchos casos un alto monto de inversión.

El contenido mínimo que se requiere para cada proyecto contempla:

- Descripción del Proyecto: Antecedentes, Alcances, Justificación. Objetivo estratégico atingente, Principales riesgos asociados (Riesgos de hacer el proyecto y Riesgos de no hacerlo)
- Desarrollo del Proyecto: Organización para su ejecución, Principales actividades, Carta Gantt con Recursos asociados

- Evaluación Económica: Supuestos, Justificación, Beneficios esperados, Modelo de estimación, Principales costos incrementales, Respaldos, Evaluación privada y social, Análisis de sensibilidad.
- Síntesis y Conclusiones
- Antecedentes complementarios, como por ejemplo: planos de detalle, memoria de cálculo u otros

La tabla siguiente resume los aspectos requeridos:

Tabla 7. Resumen de Caracterización de un Proyecto Estratégico

TABLA RESUMEN CARACTERIZACIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO	
Nombre del Proyecto	
Descripción del Proyecto.	
Antecedentes. Alcances.	
Justificación. Objetivo estratégico atingente.	
Principales riesgos asociados (Riesgos de hacer /Riesgos de no hacer)	
Desarrollo del Proyecto	
Organización para su ejecución.	.PDF
Principales actividades	
Carta Gantt	.PDF
Evaluación Económica.	
Supuestos. Justificación.	
Beneficios esperados. Modelo de estimación.	
Principales costos incrementales. Respaldos.	
Evaluación privada y social.	
Análisis de sensibilidad.	
Síntesis y Conclusiones	
Antecedentes complementarios (planos de detalle, memoria de cálculo u otros)	

b) Carta Gantt

Con el objetivo de realizar un adecuado seguimiento *a grosso modo* del Proyecto Estratégico, se hace necesaria la confección de una Carta Gantt, que identifique las principales actividades requeridas para monitorearlos.

Tabla 8. Carta Gantt de un Proyecto Estratégico

CARTA GANTT PROYECTO ESTRATÉGICO		
Principales Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin
Actividad 1		
Actividad 2		
Actividad 3		
Actividad 4		
Actividad 5		

d) Flujo de Caja de Proyectos Estratégicos de Inversión

Para cada uno de los proyectos considerados como estratégicos, se debe realizar un flujo de caja mensualizado para el período de ejecución, o en su defecto, 3 años. Este reporte permitirá estar informado acerca de los requerimientos de los principales proyectos, con el fin de colaborar en la eventual búsqueda de financiamiento.

Se sugiere incorporar también en este informe un cuadro comparativo de los ingresos y egresos actualizados con los de la evaluación original del proyecto.

Tabla 9. Flujo de Caja de un Proyecto Estratégico Seleccionado

FLUJO DE CAJA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS									
Período	Año1-Mes1	Año1-Mes2	Año1-Mes3	Año1-Mes4	Año1-Mes5	Año1-Mes6	Año3-Mes12
Ingresos									
Egresos									
Resultados									

e) Listado Resumen de Proyectos Estratégicos

Considera una selección de entre 3 y 10 proyectos estratégicos a ser seguidos, contemplando una estimación del monto, plazo e hitos principales.

Tabla 10. Listado de Proyectos Estratégicos

LISTADO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS						
Nombre	Inversión Considerada	Duración o Plazo Total	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

3 Matriz de Riesgos

El objetivo de esta tabla es identificar los riesgos críticos² a los cuales se verá expuesta la compañía en el mediano plazo, con el objetivo de tomar los resguardos necesarios. En este reporte se debe especificar los principales riesgos operacionales, financieros o de otro tipo identificados por la empresa.³

El reporte consiste en una matriz que debe completarse con la siguiente información: la identificación de los principales riesgos, el nivel de riesgo, el impacto, los factores que provocan la ocurrencia del riesgo, las principales acciones de mitigación, y el responsable de la administración del riesgo.

El nivel de riesgo dice relación con la probabilidad de ocurrencia y la importancia de la ocurrencia del riesgo. El nivel de impacto, por otra parte, hace referencia a las consecuencias esperadas producto de la ocurrencia del riesgo.

² Se consideran sólo los 10 principales riesgos. No corresponde a un análisis de todos los riesgos de la empresa.

³ En algunas empresas actualmente se consideran riesgos estratégicos, laborales y ambientales.

Tabla 11. Matriz de Riesgos Críticos

MATRIZ DE RIESGOS						
Tipo de Riesgo	Identificación del riesgo	Nivel de riesgo	Nivel de Impacto	Factores de riesgo	Principal acción de mitigación	Responsable de administrar el riesgo
Operacional	Riesgo Op. 1					
	Riesgo Op. 2					
Financiero	Riesgo Fin. 1					
	Riesgo Fin. 2					
Otros	Riesgo Ot. 1					
	Riesgo Ot. 2					

4 Anteproyecto de Presupuesto

a) Presupuesto Año Siguiente

El objetivo de este reporte es informar respecto de las principales fuentes y usos de recursos financieros requeridos para realizar las actividades planificadas por la empresa, con el fin de obtener retroalimentación y así corregir y acordar el presupuesto definitivo a presentar al Ministerio de Hacienda. Si bien los capítulos del presupuesto se ciñen a la normativa entregada por la DIPRES, los contenidos mínimos se pueden resumir de la siguiente forma:

- Proyecto de Presupuesto de Caja (Ingresos y Gastos)
- Estado de Situación Patrimonial (Activos y Pasivos)
- Estado de Resultados Proyectado
- Estado de Flujo Efectivo
- Personal, Dotaciones

Idealmente se debe realizar además una breve justificación de los montos más relevantes en cada uno de los capítulos.



CAPÍTULOS DEL PRESUPUESTO AÑO 2009 (FORMATO HACIENDA)	
1. ANTECEDENTES GENERALES	
2. PROYECTO DE PRESUPUESTO DE CAJA PARA 2009	
3. PRESUPUESTO DE CAJA DE OPERACIONES	
3.1. PROGRAMA DE PRODUCCION FISICA	
3.2. PROGRAMA TRIMESTRAL DE VENTAS VALORADAS	
3.3. PROGRAMA DE COMPRAS	
4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES	
4.1. RESUMEN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN	
4.2. PRESUPUESTO DE ESTUDIOS PARA INVERSIONES	
5. PRESUPUESTO DE CONTRATACION, DESEMBOLSOS Y AMORTIZACIONES DE CREDITOS	
6. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL*	
6.1. ACTIVOS	
6.2. PASIVOS	
7. ESTADO DE RESULTADOS*	
8. CONCILIACIÓN ENTRE EL FLUJO NETO ORIGINADO POR	
9. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
10. TRANSFERENCIAS AL FISCO	
11. PERSONAL	
11.1. DOTACIONES DE PERSONAL	
11.2. RESULTADOS DE LA NEGOCIACION COLECTIVA	
11.3 COSTO ÚLTIMA NEGOCIACIÓN COLECTIVA POR SINDICATO	
12. DOTACION DE VEHÍCULOS	
13. STOCK DE ACTIVOS FINANCIEROS 2008-2009	
14. PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2009	
14.1. VENTAS FISICAS	
14.2 VENTAS VALORADAS	

Figura 1 Presupuesto de la Empresa

b) Resultados Presupuestados por Negocio

Adicionalmente, se considera relevante especificar aspectos relacionados con los aportes que se esperan de cada negocio en particular, detalle que no es requerido en la versión actual de la planilla DIPRES. La Tabla 12 resume la información requerida en este sentido.

Tabla 12. Resultados Presupuestados por Negocio

TABLA DETALLE DE RESULTADOS POR NEGOCIO								
	Tipo de Negocio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 12
Ingresos	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Gastos Directos	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Margen de Contribución	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Gastos de Administración y Ventas	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Otros Gastos	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Resultados Operacionales	Negocio 1							
	Negocio 2							
	Negocio 3							
	Negocio 4							
Comentarios								

Al final de la Tabla anterior, se consideran además comentarios relacionados con los supuestos contemplados en su confección.

c) Presupuesto mensualizado

El objetivo del reporte es entregar el Presupuesto Aprobado por Hacienda, en un formato de Estado de Resultados mensualizado. El contenido mínimo será el detalle del presupuesto mensualizado, según formato de Tabla 13, establecido por la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

Tabla 13. Presupuesto Mensualizado

PRESUPUESTO MENSUALIZADO							
CUENTAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 12
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN							
MARGEN DE EXPLOTACIÓN							
INGRESOS DE EXPLOTACION							
COSTO DE EXPLOTACIÓN (MENOS)							
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS (MENOS)							
RESULT. FUERA DE EXPLOTACIÓN							
INGRESOS FINANCIEROS							
UTILIDAD INVERSION EMPRESAS RELACIONADAS							
OTROS INGR. FUERA DE EXPLOT.							
PÉRDIDA INV. EMPRESAS RELAC. (MENOS)							
AMORTIZ. MENOR VALOR INV. (MENOS)							
GASTOS FINANCIEROS (MENOS)							
OTROS EGRESOS FUERA DE EXPLOT. (MENOS)							
CORRECCIÓN MONETARIA							
DIFERENCIAS DE CAMBIO							
RESULT. ANTES DE IMP. A LA RENTA E ÍTEMES EXTRAORD.							
IMPUESTO A LA RENTA							
ÍTEMES EXTRAORDINARIOS (Absorción)							
UTIL. (PÉRD.) ANTES INTERÉS MINORITARIO.							
INTERÉS MINORITARIO							
UTILIDAD (PÉRDIDA) LÍQUIDA.							
Amortización mayor valor de inversiones.							
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO.							

5 Convenios o Acuerdos de Desempeño

Para realizar un seguimiento más detallado del desempeño de las empresas, se propone considerar un Panel o Tablero de Gestión con indicadores operacionales, financieros y administrativos, al cual se adjunta un Resumen de Avance de los Proyectos Estratégicos.

Se propone que el Panel de Gestión, en conjunto con el Resumen de Avance, sirve de base para construir los Convenios de Desempeño a ser acordados entre la empresa y el SEP.

a) Panel Mensual de Gestión

El objetivo de este instrumento es establecer los indicadores y metas que caracterizan, en términos generales, el desempeño esperado de la empresa, y que serán monitoreados durante el año o período siguiente. Se propone que este reporte tipo, reemplace el formato de los Convenios de Programación, Planes de Gestión Anual y Convenios de Metas vigentes a la fecha.

Tabla 14. Ejemplo Panel de Gestión de COTRISA

Panel Mensual COTRISA						
Perspectiva	Indicador	Unidad	Meta	Valor	Señal Mes	Señal acumulado año
Operacional	Ingresos por planta Lautaro	MM\$				
	Costos por planta Lautaro	MM\$				
	Ingresos por planta Los Angeles	MM\$				
	Costos por planta Los Angeles	MM\$				
	Ingresos por planta Parral	MM\$				
	Costos por planta Parral	MM\$				
	Unidad de Gestion	MM\$				
	Rentabilidad de la cartera de inversiones	MM\$				
	Bonos y pagares	MM\$				
	Depositos a plazo	MM\$				
	Fondo mutuo y pactos	MM\$				
	Letras hipotecarias	MM\$				
	Resultado Operacional (Cotrisa)	MM\$				
	Financiera	Margen EBITDA (Cotrisa)	%			
Razón de Liquidez (Cotrisa)		veces				
Razon Deuda / Patrimonio (Cotrisa)		veces				
Gasto Administración y Venta / Ingresos por Venta (Cotrisa)		veces				
Administrativa	Asistencia de Directores (Cotrisa)	%				
	Evaluación de Directores (Cotrisa)	%				
	Cumplimiento de entrega pauta Código SEP (Cotrisa)	%				
	Cierre brechas auditorías (Cotrisa)	%				
	Noticias negativas (Cotrisa)	n°				
Acuerdo Convenio de Desempeño:						

b) Convenio de Desempeño

Los Convenios de Desempeño se deben basar en los Paneles de Gestión antes descritos y en las Tablas de Resumen de Avance de Proyectos Estratégicos. Se entiende que las metas de ambos instrumentos serán sujeto de un Acuerdo de Desempeño entre la empresa y el SEP, el cual será refrendado por ambas partes.

CONVENIO DE DESEMPEÑO - TABLERO DE GESTIÓN							
Perspectiva	Indicador	Unidad	Meta	Valor	Señal Mes	Señal Año	
Operacional	Indicador 1	Unidad 1	Meta 1	Valor 1			
	Indicador 2	Unidad 2	Meta 2	Valor 2			
	Indicador 3	Unidad 3	Meta 3	Valor 3			
	Indicador 4	Unidad 4	Meta 4	Valor 4			
	Indicador 5	Unidad 5	Meta 5	Valor 5			
Financiera	Indicador 6	Unidad 6	Meta 6	Valor 6			
	Indicador 7	Unidad 7	Meta 7	Valor 7			
	Indicador 8	Unidad 8	Meta 8	Valor 8			
	Indicador 9	Unidad 9	Meta 9	Valor 9			
	Indicador 10	Unidad 10	Meta 10	Valor 10			
	Indicador 11	Unidad 11	Meta 11	Valor 11			
Administrativa	Indicador 12	Unidad 12	Meta 12	Valor 12			
	Indicador 13	PROYECTOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS					
		Antecedentes Básicos			Hitos		
	Indicador 14	Nombre	Inversión Considerada	Duración o Plazo	Hito 1	Hito 2	Hito 3
	Indicador 15	1			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha
	Indicador 16	2			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha
		3			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha
	4			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha	
	5			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha	
	6			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha	
	7			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha		
	8			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha		
	9			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha	
	10			Hito 1 / Fecha	Hito 2 / Fecha	Hito 3 / Fecha	

Carta de Acuerdo
Firmas por Empresa y
por SEP

Figura 2. Ejemplo de Convenio de Desempeño COTRISA

6 Informe de Gestión al Directorio (mensual)

Este informe es el que emite la empresa en forma mensual para su Directorio, y busca informar a los directores respecto al desempeño observado por la misma en el período anterior.

INFORME AL DIRECTORIO	
Informe	PDF

Figura 3 Informe al Directorio

7 Informe de Gestión al SEP (mensual)

En forma complementaria al informe anterior, el SEP requerirá de un reporte específico de gestión mensualmente. El objetivo de este reporte es informar al SEP respecto de la situación provisoria de la empresa, desde diversos puntos de vista. El contenido mínimo de este informe considera:

- Cuadro Resultados financieros provisorios por negocio
- Cuadro Resultados financieros provisorios Empresa vs. Presupuesto
- Cuadro con Flujo de caja + Recuadro con explicación de desviaciones
- Panel de Desempeño/Avance de Proyectos + Recuadro con explicación de incumplimientos
- Cuadro con Estadísticas Complementarias
- Noticias propuestas para difusión
- Actas de las reuniones de directorio realizadas

A continuación se describen cada uno de estos cuadros o antecedentes.

a) Resultados financieros provisorios por Negocio

El contenido de esta tabla será una descripción de los Ingresos y los Gastos Directos, presupuestados y reales, según cada tipo de negocio, así como la desviación del segundo respecto al primero, y una justificación de las desviaciones respecto al presupuesto.

Tabla 15. Estado de Resultados Provisorio por Negocios

ESTADO DE RESULTADOS PROVISORIO				
	Tipo de Negocio	Ppto. Mes Actual	Real Mes Actual	Variación Real / Ppto.
Ingresos	Negocio 1			%
	Negocio 2			%
	Negocio 3			%
Gastos Directos	Negocio 1			%
	Negocio 2			%
	Negocio 3			%
Justificación de desviaciones:				

b) Resultados financieros provisorios de la Empresa

En este reporte se desglosan mensualmente los resultados operacionales, no operacionales y el resultado del ejercicio de la compañía completa. Se realizan además comparaciones de los montos reales respecto del año anterior y respecto de lo presupuestado al comienzo del período.

Tabla 16. Estado de Resultados Provisorio de la Empresa

ESTADO DE RESULTADOS PROVISORIO					
CONCEPTOS	Ppto. Mes actual	Real Mes actual	Real igual Mes Año Anterior	Variación Real / Ppto.	Variación Real / Año anterior
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
COSTOS DE EXPLOTACIÓN					
MARGEN DE EXPLOTACIÓN					
GASTOS DE ADM. Y VENTAS					
RESULTADO OPERACIONAL					
INGRESOS FUERA DE EXPLOTAC.					
GASTOS FUERA DE EXPLOTAC.					
RESULTADO NO OPERACIONAL					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO					
IMPUESTO A LA RENTA					
RESULTADO DEL EJERCICIO					

c) Flujo de caja

Considera los Flujos Netos observados en la empresa, y una explicación de las eventuales variaciones.

Tabla 17. Flujo de Caja Mensual

FLUJO DE CAJA MENSUAL			
	Ppto. Mes Actual	Real Mes Actual	Variación Real / Ppto.
Flujo Neto Originado por Actividades de la Operación			
Flujo Neto Originado por Actividades de Financiamiento			
Flujo Neto Originado por Actividades de Inversión			
Flujo Neto Total del Período			
Efecto de la Inflación sobre el Efectivo y el Efectivo Equivalente			
Variación Neta del Efectivo y Efectivo Equivalente			
Saldo Inicial de Efectivo y Efectivo Equivalente			
Saldo Final de Efectivo y Efectivo Equivalente			
Justificación de desviaciones:			

d) Incumplimientos de Convenio de Desempeño

Este reporte busca identificar los eventuales incumplimientos en el acuerdo o compromiso de desempeño estipulado en el convenio correspondiente.

Tabla 18. Reporte de Incumplimientos Convenio de Desempeño

REPORTE DE INCUMPLIMIENTOS CONVENIO DE DESEMPEÑO	
Indicadores en estado deficiente	
Justificación	
Indicadores Complementarios en estado deficiente	
Comentarios	

Nota: Indicadores complementarios: son indicadores que no están contemplados en el BSC ni en el Convenio de Desempeño y que están en estado deficiente.

e) Noticias Relevantes a Considerar

Esta tabla considera una síntesis de las principales noticias del entorno y los hechos relevantes de la empresa que hayan afectado o puedan afectar su desempeño futuro. El objetivo es relacionar los resultados obtenidos con el contexto en que operó la empresa, así como tomar medidas en el caso que alguna noticia o hecho relevante pueda afectar mayormente alguno de los negocios de la compañía.

Tabla 19. Noticias o Hechos Relevantes de la Empresa

NOTICIAS Y HECHOS RELEVANTES		
Noticia	Descripción de la Noticia	Impacto
Noticia 1		
Noticia 2		
Noticia 3		
Noticia 4		
Noticia 5		

8 Informe de Gestión al SEP Trimestral

El objetivo de este reporte es informar al SEP respecto de la situación trimestral de la empresa, desde diferentes puntos de vista, utilizando información oficial (no-provisoria).

El contenido mínimo considerado contempla:

- Análisis Financiero a partir de la FECU
- Desempeño Trimestral
- Juicios relevantes.
- RR.HH: revisión de temas relacionados con negociaciones colectivas, huelgas y otros.
- Colocaciones financieras.

A continuación se presentan los formatos de cada uno de estos instrumentos.

a) Análisis FECU

Incluye el Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja del Trimestre, con explicaciones para las desviaciones observadas.

Tabla 20. Balance Trimestral

BALANCE GENERAL TRIMESTRAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Total Activos Circulantes		Total Pasivos Circulantes	
Total Activos Fijos		Total Pasivos Largo Plazo	
Total Otros Activos		Total Patrimonio	
Total Activos		Total	
Comentarios:			

Tabla 21. Estado de Resultados Trimestral

ESTADO DE RESULTADOS TRIMESTRAL			
CONCEPTOS	Real Trimestre I 2009	Real Trimestre I 2008	Variación 2008-2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
COSTOS DE EXPLOTACIÓN			
MARGEN DE EXPLOTACIÓN			
GASTOS DE ADM. Y VENTAS			
RESULTADO OPERACIONAL			
INGRESOS FUERA DE EXPLOTAC.			
GASTOS FUERA DE EXPLOTAC.			
RESULTADO NO OPERACIONAL			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO			
IMPUESTO A LA RENTA			
RESULTADO DEL EJERCICIO			
Comentarios:			

Tabla 22. Flujo de Caja Trimestral

FLUJO DE CAJA TRIMESTRAL					
	Real Tri I año actual	Presupuesto Tri I año actual	Real Tri I año anterior	Desviación c/r Presupuesto	Desviación c/r Año anterior
Flujo Neto Originado por Actividades de la Operación					
Flujo Neto Originado por Actividades de Financiamiento					
Flujo Neto Originado por Actividades de Inversión					
Flujo Neto Total del Periodo					
Efecto de la Inflación sobre el Efectivo y el Efectivo Equivalente					
Variación Neta del Efectivo y Efectivo Equivalente					
Saldo Inicial de Efectivo y Efectivo Equivalente					
Saldo Final de Efectivo y Efectivo Equivalente					
Justificación de desviaciones:					

b) Desempeño Trimestral: Convenio de Desempeño y Avance Proyectos Estratégicos

En este caso se presenta la situación del desempeño trimestral, en relación a los indicadores claves contenidos en los paneles de gestión, y en los cuadros de Avance o Cumplimiento de Proyectos.

Interesan en particular las razones y explicaciones para los incumplimientos (“rojos”).

CONVENIO DE DESEMPEÑO - TABLERO DE GESTIÓN					
Perspectiva	Indicador	Unidad	Meta Tri.	Señal Tri.	
Operacional	Indicador 1	Unidad 1	Meta 1		
	Indicador 2	Unidad 2	Meta 2		
	Indicador 3	Unidad 3	Meta 3		
	Indicador 4	Unidad 4	Meta 4		
	Indicador 5	Unidad 5	Meta 5		
Financiera	Proyecto		Cumpl. Inversión Prevista Tri	Cumpl. Plazo Previsto Tri	Razones para Cumplimiento Parcial o Incumplimiento
	Proyecto 1				
	Proyecto 2				
	Proyecto 3				
Administrativa	Proyecto 4				
	Proyecto 5				
	Proyecto 6				
	Proyecto 7				
	Proyecto 8				
	Proyecto 9				
	Proyecto 10				
Comentarios Generales:					

Figura 4. Desempeño Trimestral

c) Juicios Relevantes

La tabla considera un resumen de los juicios más relevantes que lleva la empresa.

Tabla 23. Resumen de Juicios Relevantes Trimestrales

INFORME DE JUICIOS RELEVANTES					
Nombre del Juicio	Características	Cuantía	Origen	Estado Actual	Abogado Patrocinante

d) Temas de RR.HH.

Se presentan observaciones respecto a situaciones relevantes desde el punto de vista del área de Personal, como variaciones en la dotación, ausentismo, coyunturas o problemas organizacionales y eventuales procesos de Negociación Colectiva.

Tabla 24. Temas de Recursos Humanos Trimestrales

TEMAS DE RECURSOS HUMANOS	
Variaciones en la dotación y Ausentismo	
Coyunturas o Problemas Organizacionales Relevantes	
Procesos de Negociación Colectiva Iniciados, en Desarrollo o Previstos	

e) Colocaciones financieras

Esta tabla resume las colocaciones financieras de la empresa, y ganancias asociadas, como asimismo los intereses devengados por las líneas de crédito utilizadas.

Tabla 25 Colocaciones Financieras Trimestrales

PLANILLA DE INFORMACIÓN DE COLOCACIONES FINANCIERAS									
Empresa	(1) Monto promedio disponible (\$)	(2) Monto promedio inversiones propias (\$)	(3) Intereses devengados cartera propia (\$)	(4) Promedio Ponderado días inversión colocaciones propias (días)	(5) Monto promedio en cartera externalizada (\$)	(6) Intereses devengados cartera externalizada (\$)	(7) Duración promedio cartera externalizada (días)	(8) Monto utilizado línea de crédito (\$)	(9) Intereses devengados uso línea de crédito (\$)
<p>Notas:</p> <p>(1) Corresponde al saldo promedio diario disponible mantenido en cuenta corriente, según cartolas bancarias diarias.</p> <p>(2) Corresponde al promedio diario de fondos invertidos en forma directa, ya sea en pactos, depósitos a plazo u otro.</p> <p>(3) Corresponde a la sumatoria de intereses devengados por las colocaciones indicadas en (2).</p> <p>(4) Numero de días en promedio ponderado (por el monto de la inversión) al que se han colocado las inversiones directas.</p> <p>(5) (6) y (7) Corresponde a la información proporcionada por el proveedor del servicio.</p> <p>(8) Corresponde al monto promedio diario utilizado en línea de crédito, según cartolas bancarias diarias.</p> <p>(9) Corresponde a los intereses devengados por el uso de línea de crédito.</p>									

9 Informe de Gestión al SEP Anual

El objetivo de este informe es entregar una visión sintetizada del desempeño anual, y una mirada consolidada de la información parcial entregada durante el año.

El contenido mínimo contempla en este caso:

- Resultados por negocio a partir de las FECU
- Síntesis y Evaluación de Resultados Anuales
- Evolución de Resultados 5 últimos años
- Desempeño Anual – Convenios de Desempeño
- Planilla Remuneraciones de ejecutivos superiores
- Informes a la Administración Auditores Externos
- Cartas Cumplimiento del Código SEP
- Pautas Evaluación del Directorio
- Memoria de la Empresa
- Visión anual del Control de Concesiones

a) Resultados por Negocio a partir de FECU

Tabla 26. Resultados Anuales por Negocio

PARTICIPACIÓN Y CONTRIBUCIÓN POR NEGOCIO				
Negocios	Participación en ingresos Presupuesto	Contribución Margen Presupuesto	Participación en ingresos Real	Contribución Margen Real
1				
2				
3				
4				

b) Resultados Empresa a partir de FECU

Tabla 27. Balance Anual de la Empresa

BALANCE GENERAL ANUAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Total Activos Circulantes		Total Pasivos Circulantes	
Total Activos Fijos		Total Pasivos Largo Plazo	
Total Otros Activos		Total Patrimonio	
Total Activos		Total	
Comentarios:			

Tabla 28. Estado de Resultados Anual de la Empresa

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL			
CONCEPTOS	Real 2009	Real 2008	Variación 2008-2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
COSTOS DE EXPLOTACIÓN			
MARGEN DE EXPLOTACIÓN			
GASTOS DE ADM. Y VENTAS			
RESULTADO OPERACIONAL			
INGRESOS FUERA DE EXPLOTAC.			
GASTOS FUERA DE EXPLOTAC.			
RESULTADO NO OPERACIONAL			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO			
IMPUESTO A LA RENTA			
RESULTADO DEL EJERCICIO			
Comentarios:			

Tabla 29. Flujo de Caja Anual de la Empresa

FLUJO DE CAJA ANUAL					
	Real Año	Presupuesto Año	Real Año Anterior	Desviación c/r Presupuesto	Desviación c/r Año anterior
Flujo Neto Originado por Actividades de la Operación					
Flujo Neto Originado por Actividades de Financiamiento					
Flujo Neto Originado por Actividades de Inversión					
Flujo Neto Total del Período					
Efecto de la Inflación sobre el Efectivo y el Efectivo Equivalente					
Variación Neta del Efectivo y Efectivo Equivalente					
Saldo Inicial de Efectivo y Efectivo Equivalente					
Saldo Final de Efectivo y Efectivo Equivalente					
Justificación de desviaciones:					

c) Evolución de Resultados de la Empresa Últimos 5 años

Tabla 30. Evolución de Resultados de la Empresa 5 Años

ESTADO DE RESULTADOS (COMPARACIÓN QUINQUENAL)					
	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009 (PROY)
Ingresos de Explotación					
Costos de Explotación					
Margen de Explotación					
Gastos de Administración y Ventas					
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN					
Ingresos Financieros					
Utilidad inversión empresas relacionadas					
Otros ingresos fuera de la explotación					
Pérdida inversión empresas relacionadas					
Amortización menor valor de inversiones					
Gastos financieros					
Otros egresos fuera de la explotación					
Corrección monetaria					
Diferencia de cambio					
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN					
Res. antes de Impto. a la Renta					
Impuestos a la renta					
Impuestos diferidos					
RESULTADO DEL EJERCICIO					

d) Desempeño Anual: Convenio de Desempeño – Avance Proyectos Estratégicos

CONVENIO DE DESEMPEÑO - TABLERO DE GESTIÓN				
Perspectiva	Indicador	Unidad	Meta Año	Señal Año
Operacional	Indicador 1	Unidad 1	Meta 1	
	Indicador 2	Unidad 2	Meta 2	
	Indicador 3	Unidad 3	Meta 3	
	Indicador 4	Unidad 4	Meta 4	
	Indicador 5	Unidad 5	Meta 5	
Razones Incumplimiento				
Financiera	Proyecto	Cumpl. Inversión Prevista Año	Cumpl. Plazo Previsto Año	Razones para Cumplimiento Parcial o Incumplimiento
Financiera	Proyecto 1			
	Proyecto 2			
	Proyecto 3			
Administrativa	Proyecto 4			
	Proyecto 5			
	Proyecto 6			
	Proyecto 7			
	Proyecto 8			
	Proyecto 9			
	Proyecto 10			
Comentarios Generales:				

Figura 5. Desempeño Anual

e) Planilla Remuneraciones de Ejecutivos Superiores

Requiere la entrega de información sobre remuneraciones de los Ejecutivos Superiores de la empresa.

Tabla 31 Remuneraciones Ejecutivos Primer Nivel

REMUNERACIONES DE EJECUTIVOS DE PRIMER NIVEL				
Cargo	Remuneración Fija Anual (\$corrientes)	Remuneración Variable Anual (\$corrientes)	Otros Ingresos provenientes de empresa filial	Total remuneración (\$corrientes)

f) Informes de auditores externos (carta corta – carta larga)

Incorpora las cartas con los informes de los auditores externos, en formato PDF.

INFORMES DE AUDITORES EXTERNOS	
Carta Corta	PDF
Carta Larga	PDF



Figura 6. Cartas Auditores Externos

g) Carta cumplimiento Código SEP

Considera la evaluación de cumplimiento por parte de la empresa de los aspectos estipulados en el Código SEP.

Tabla 32. Declaración de Cumplimiento Código SEP

CARTA PRESIDENTES DIRECTORIOS CUMPLIMIENTO CODIGO SEP AÑO 2008			
Tema	Materia	Descripción	Cumpl.
Directorio y Directores	Aprobación de Carta por Directorio	Aprobación de Carta por Directorio	
	Comités de Directores	a) Comités de Directores b) periodicidad de sesiones	
Auditorías	Auditoría Externa	a) Presentación al Directorio de Informe control interno	
		b) Presentación al Directorio de Informe Fecu junio	
		c) Presentación al Directorio de Informe Fecu Diciembre	
	Auditoría Interna	a) Unidad Auditoria Interna depende:	
		b) Directorio conoció y aprobó Plan de Auditoría Interna año 2008	
		c) N° procesos auditados	
d) Fecha Evaluación Auditor Interno			
Declaraciones	Declaración de Intereses	Declaración de Intereses	
	Declaración de Patrimonio	Declaración de Patrimonio	
Adquisiciones y contrataciones	Contratación y Adquisición de Bienes y Servicios	a) Existe un procedimiento aprobado por el Directorio	
		b) Empresa inscrita en Portal de compras públicas	
		c) Adquisiciones o contrataciones superiores a 5.000 UF sin licitación pública	
Transparencia	Transparencia Activa	a) % cumplimiento	
		b) Pendiente	
Viajes	Viajes	a) N° de viajes realizados	
		b) cumplieron normativa Código SEP	
Inmuebles	Bienes Inmuebles	a) Existe un catastro actualizado de los Bienes raíces	
		b) Existe documentación actualizada de los Bienes Reíces	
Personal	Contratos a honorarios	N° de personas naturales a honorarios con contrato de plazo superior a 6 meses	
	Indemnizaciones trabajadores No Ejec.	a) N° de desvinculaciones durante el año	
		b) Indemnizaciones se ajustan al Código SEP	
	Programas de desvinculación	a) N° de trabajadores involucrados	
		b) Programas fueron oportunamente informados y autorizados	
	Remuneraciones variables	a) Existe sistema de remuneraciones variables	
		b) Sistema aprobado por el SEP, Directorio y Min. de Hacienda	
		c) costo anual supera 1,0 planilla mensual	
Selección, contratación, evaluación, remuneraciones e indemnizaciones Ejecutivos	a) Se realizaron contrataciones de ejecutivos en el año		
	b) Existen mecanismos de evaluación anual de Ejecutivos		
	c) Ejecutivos con remuneración bruta mensual superior al Pdte. Bco. Central		
	d) N° de ejecutivos desvinculados durante el año		
Vacaciones	e) Indemnizaciones de Ejecutivos se ajustan al Código SEP		
	N° de trabajadores que acumulan más de 2 períodos de vacaciones		
Comentarios SEP:			

h) Pauta Autoevaluación Directorio

El objetivo de este reporte es lograr una autoevaluación de la gestión del directorio de la empresa. Las principales materias consultadas son relativas a desarrollo de las actividades del directorio, desarrollo del negocio e influencia del entorno.

Tabla 33. Pauta de Autoevaluación del Directorio

AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTORIO		
Materias	Sí o No (o calificación de 1 a 7)	Comentarios
Desarrollo de las actividades del directorio		
Estructura del Directorio		
Conducta y Funcionamiento del directorio		
Reclutamiento, Remuneración y Evaluación		
Desarrollo del negocio		
Planeación y Estrategia Corporativa		
Control Interno, Cumplimiento y Riesgo Administrativo		
Reporte Financiero		
Influenciando el entorno		
Revelación y transparencia		
Reputación - Un negocio sustentable		
Otros Grupos de Interés Clave		
Desempeño personal		

i) Memoria

Se debe cargar en el repositorio documental la memoria que elabora anualmente la empresa, con el contenido que está obligada a publicar. Ejemplo: identificación de la entidad, datos sobre la propiedad de la compañía, principales directivos y dotación, actividades y negocios de la entidad, factores de riesgo, políticas de inversión, política de dividendos, estados financieros, hechos relevantes, etc.

MEMORIA	
Memoria	PDF

Figura 7. Memoria de Empresa

j) Control de Concesiones

En este reporte se resume, en los casos que corresponda, la información relativa a las relaciones que mantiene con empresas concesionarias.

Tabla 34. Control de Concesiones

CONTROL DE CONCESIONES							
Descripción terreno	Concesionario	Superficie	Vencimiento del contrato	Valor bruto activos (MUS\$)	Depreciación acumulada (MUS\$)	Depreciación del ejercicio (MUS\$)	Valor Neto Activos (MUS\$)

Se entiende que con este conjunto de informes o antecedentes es posible apoyar las funciones de supervisión y control, y también de apoyo a la gestión de la empresa.

La información ingresada pasa además a una base de datos ad-hoc y los documentos a un repositorio documental, de forma tal de hacerlos disponibles para rescatar información, realizar análisis y generar los informes de salida necesarios.