

UNIVERSIDAD DEL BÍO- BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



***“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA LUZLINARES S.A.”***

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
MENCIÓN CONTROL DE GESTIÓN
PROFESOR GUÍA: ALEX MEDINA GIACOMOZZI**

**YENY LAGOS ZAPATA
WALDO MEZA RAMÍREZ**

CHILLÁN, 2008

*Dedico esta memoria primeramente a Dios,
quién nunca me abandonó y estuvo conmigo en los momentos
más difíciles de mi andar, haciendo que todas las cosas tuvieran un
sentido, mostrándome de una u otra forma el camino que debía seguir.*

*A mi novio Waldo Miguel Meza Ramírez,
quién con su amor y comprensión ha estado siempre a mi lado
enseñándome a ser perseverante con las cosas que queremos alcanzar
y por llenar mi vida de alegría con su encantadora personalidad.*

*A mi querida suegra Marisol Ramírez Encina,
una mujer digna de admirar por su gran capacidad de luchar
y de entregar amor, le dedico esta memoria por que sin su ayuda incondicional y
desinteresada mis sueños no se hubiesen
convertido en realidad.*

*A mis hermanos Karina y Alex Lagos Zapata,
por estar siempre ahí en los momentos de angustia y dolor,
me entregaron todo su cariño y la fuerza para
levantarme y salir adelante.*

*A mis padres Eduardo y Nancy,
simplemente gracias por todo.*

*Y a todas aquellas personas que han
estado directa e indirectamente presentes en lo que ha sido
mi formación académica a lo largo de estos cinco años.*

A Todos Gracias...

Yeny Alicia Lagos Zapata

*Dedico esta memoria en primer lugar a Dios,
que nunca me dejó desfallecer y las veces que me di por vencido en algún
momento el supo darme la fuerza para seguir adelante.*

*A mi Madre Marisol Ramírez Encina,
que gracias a su esfuerzo, trabajo y constante apoyo
nada de esto habría sido posible.*

*A mi Padre,
que ya no está conmigo,
pero seguro se sentiría muy orgulloso de mí
en estos momentos.*

*A mi Novia Yeny Lagos Zapata,
por su amor, compañía y su fuerza para que ambos
saliéramos adelante sin dejarnos caer en el camino.*

*A mi hermana Natalia y mi cuñado Juan Carlos,
por su desinteresada ayuda que me han prestado siempre.*

A mis hermanos Menores Helmuth y Mel

A mi amigo de siempre Daniel Parra Hernández y compañero de Carrera.

*Bueno y a todos los que explícitamente como implícitamente ayudaron de
alguna forma al logro de esta memoria.*

Waldo Miguel Meza Ramírez

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la empresa Luzlinares S.A. por habernos prestado y facilitado toda la ayuda para que nuestra memoria llegara a buen término, puesto que sin la disposición y compromiso tanto de los directivos como de los empleados no hubiésemos logrado cumplir con los objetivos que perseguía ésta memoria.

Es por ello, que queremos agradecer especialmente al señor Sergio Espinoza Méndez y a la señorita Zandra Ubilla Cáceres, quienes siempre tuvieron la amabilidad y disponibilidad para recibirnos en sus lugares de trabajo, de enseñarnos y explicarnos como funcionaba la empresa, respondiendo siempre nuestras interrogantes.

También queremos agradecer inmensamente a nuestro profesor guía doctor Alex Medina Giacomozzi, por su constante ayuda en el desarrollo de esta memoria, quien con su amplio conocimiento logró guiarnos siempre por el buen camino.

Y por último queremos agradecer en forma especial a nuestra abuelita Isolina Encina Ortega, por habernos recibido en su casa durante el tiempo que desarrollamos esta memoria y por sus constantes muestras de cariño.

A todos ellos...muchas gracias.

**Yeny Lagos Zapata
Waldo Meza Ramírez**

RESUMEN

En la presente memoria se desarrolla el tema de Sistema de Control de Gestión (SCG) en la empresa de distribución eléctrica Luzlinares S.A., dónde se analizan los Sistemas Contable y Presupuestario que actualmente posee la empresa, es preciso mencionar que estos análisis están hechos bajo el punto de vista de las salidas de información, puesto que nuestro interés es saber si el sistema está entregando la información que realmente necesitan los usuarios y cuál es la necesidad de información actual que tienen estos.

Además, se crea y diseña el tercer subsistema de Indicadores de Gestión, el cual viene a completar la estructura del SCG a través de la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo aporte para la empresa es poder evaluar la economía, eficiencia y eficacia de tiene ésta.

ABSTRACT

In present it memory Luzlinares S.A develops Gestation's theme of Control System (SCG) at the company of electric distribution, where they examine the Countable Systems and budgetary that at present the company possesses, to mention it is precise the fact that these analyses are done under the point of view of the exits of information, since our interest is to know if the system is delivering the information that really users and which one need is the need of present-day information that these have .

Besides, he be believed and you design Indicators third subsystem of Gestation, which serves to complete the structure of the SCG through the construction of the Balanced Scorecard (BSC), whose contribution for the company is to be able to evaluate the economy, efficiency and efficacy of you have this.

INTRODUCCIÓN.....	10
ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	14
PRIMERA PARTE.....	16
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES.....	17
1.1 ORIGEN DEL TEMA.....	17
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	17
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.5 METODOLOGÍA PROPUESTA.....	20
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	22
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA SOCIEDAD.....	22
2.1.1 Identificación Básica y Direcciones.....	22
2.1.2 Documentos Constitutivos.....	22
2.2 PROPIEDAD Y CONTROL DE LA SOCIEDAD.....	23
2.3 ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL.....	24
2.3.1 Ejecutivos.....	24
2.3.2 Organigrama.....	25
2.3.3 Personal.....	25
2.4 ACTIVIDADES Y NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD.....	26
2.4.1 Objeto Social.....	26
2.4.2 Reseña Histórica.....	27
2.4.3 Descripción del Sector Industrial.....	27
2.4.4 Descripción de las Actividades de la Sociedad.....	30
2.4.5 Compra y Venta de Energía.....	31
2.4.6 Tarifas.....	32
2.4.7 Otras Actividades Relacionadas.....	33
2.4.8 Clientes.....	33

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
2.5.1 Misión.....	34
2.5.2 Visión.....	34
2.5.3 Valores.....	35
2.5.4 Análisis FODA.....	36
2.5.5 Análisis del Entorno Específico.....	38
2.5.6 Declaración de la Visión y Misión.....	41
2.5.7 Objetivos Corporativos.....	41
2.5.8 Planteamiento de la Estrategia.....	42
SEGUNDA PARTE.....	49
CAPÍTULO 3: MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	50
3.1 EL CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	50
3.1.1 Definición.....	50
3.1.2 Objetivos del Control de Gestión.....	51
3.1.3 Características del Control de Gestión.....	51
3.1.4 Elementos del Sistema de Control.....	51
3.1.5 Tipos de Control.....	52
3.2 SISTEMA DE CONTROL.....	54
3.2.1 Relación entre el Sistema de Control y la Estrategia.....	54
3.2.2 Relación entre el Sistema de Control y la Estructura Organizativa...	54
3.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	58
3.3.1 Control Económico Financiero.....	58
3.3.2 Control Presupuestario.....	61
3.3.3 Indicadores de Gestión.....	64
CAPÍTULO 4: MODELO CONCEPTUAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	65
4.1 INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	65
4.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	65

4.1.2	Características del Cuadro de Mando Integral.....	65
4.1.3	Contenido del Cuadro de Mando Integral.....	66
4.1.4	Ventajas del Cuadro de Mando Integral.....	67
4.2	LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	69
4.2.1	La Perspectiva Financiera.....	70
4.2.2	La Perspectiva del Cliente.....	71
4.2.3	La Perspectiva de Procesos Internos.....	72
4.2.4	La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	73
4.3	LA RELACIÓN DE CAUSA – EFECTO.....	74
4.4	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	77
4.4.1	Indicadores de Estructura – Economía.....	78
4.4.2	Indicadores de Proceso – Eficiencia.....	78
4.4.3	Indicadores de Resultado – Eficacia.....	79
	TERCERA PARTE.....	80
	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN LA EMPRESA.....	81
5.1	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	81
5.2	USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.....	87
5.2.1	Usuarios Internos.....	88
5.2.2	Manual de Cuentas.....	91
5.2.2.1	Plan de Cuentas.....	91
5.2.2.2	Manual de Cuentas de Balance y Orden.....	108
5.2.2.3	Manual de Cuentas de Resultado.....	119
5.2.3	Diagrama de Sistema.....	123
5.3	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	125
5.3.1	Diseño de los Informes.....	125
5.3.2	Contenido de los Informes.....	141
5.4	SITUACIÓN A MEJORAR.....	146

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA.....	155
6.1 NECESIDAD DE DISPONER DE PRESUPUESTOS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO.....	156
6.2 ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	158
6.2.1 Comité Responsable de la Elaboración.....	159
6.2.2 Criterios de la Elaboración.....	160
6.2.3 Centros de Responsabilidad Involucrados.....	162
6.2.4 Presupuesto Consolidado por Concepto.....	181
6.2.5 Manual Presupuestario.....	185
6.2.6 Control Presupuestario.....	200
6.3 TIPO DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	201
6.4 SITUACIÓN A MEJORAR.....	210
CAPÍTULO 7: DESARROLLO DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL.....	217
7.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN.....	218
7.2 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA.....	218
7.3 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	218
7.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	221
7.5 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON LA RELACIÓN CAUSA – EFECTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS.....	221
7.6 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	226
7.7 ESTABLECIMIENTOS DE METAS.....	229
7.8 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	265
7.9 APLICABILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	268
CONCLUSIÓN.....	280
BIBLIOGRAFÍA.....	282
ANEXOS.....	287

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas se han tenido que adaptar a las nuevas exigencias de los mercados para administrar sus recursos, ya que cada vez se habla mucho más sobre el control que deben ejercer los administradores sobre las organizaciones. En la actualidad tanto las empresas privadas, públicas y otros tipos de organizaciones tienen la necesidad de controlar lo ejecutado en su actividad diaria, más específicamente, controlar los resultados alcanzados en esta actividad en conformidad con lo planeado anteriormente.

Entonces siguiendo al autor Amat, J. (2003, p.26) éste nos señala que “el control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan al logro de los objetivos globales”. Es por eso, que las empresas de hoy en día necesitan poseer un sistema de información que permita analizar, evaluar y controlar desde una perspectiva global todos sus movimientos para el cumplimiento estratégico y para ello es necesario que puedan contar con un Sistema de Control de Gestión (SCG).

Por consiguiente, para comenzar a exponer sobre el SCG., es importante y necesario partir sobre la base de un concepto claro de Sistema de Control de Gestión, porque suele suceder que ha menudo se tiende a confundir este concepto con el de Control de Gestión. Entonces podemos decir que el concepto de *Control de Gestión* es definido como el proceso por medio del cual los directivos aseguran la obtención y aplicación eficiente y eficaz de los recursos, para así lograr los objetivos de la organización, mientras que, el SCG permite unir todas las áreas y departamentos de la organización o empresa, entregando la información necesaria y relevante para la toma de decisiones, con un fin común que es medir los resultados de una gestión respecto al cumplimiento de los objetivos fijados previamente.

Así también, encontramos a Amat, J. (2003, p.25) quién nos señala que un SCG esta formado por elementos, tales como: el entorno, la cultura organizativa, estilos de comportamiento individual e interpersonal, estructura organizativa, estrategia y resultado.

Además este autor distingue dos perspectivas, a partir de estos elementos, por un lado hace referencia a una perspectiva limitada de lo que significa el “control”, dentro de la empresa, la cual se centra la mayoría de las veces en el cálculo contable de los resultados, y por otra parte, considera una perspectiva más extendida del control, no sólo financiero sino que más bien, abocado a las actividades de la empresa, las cuales están ligadas al comportamiento individual, a la cultura organizacional y al entorno.

Por consiguiente, podemos decir que el SCG debe facilitar información, para evaluar si la estrategia anteriormente planteada, se ha ido cumpliendo de manera adecuada al interior de la organización.

Así mismo, siguiendo con la idea de SCG encontramos a Medina, A. (2003, p.287-288) quién nos señala, que “al referirnos al control de gestión como un sistema debidamente integrado y enlazado a lo ancho y largo de la organización surge la relevancia del mismo, como fuente de información prioritaria para la toma de decisiones y para visualizar el cumplimiento de la estrategia”.

Además nos señala que este Sistema de Control de Gestión como parte del sistema de información de la empresa, está contenido por tres grandes subsistemas muy interrelacionados y que en su conjunto constituyen la base del control de la gestión de la empresa, siendo estos subsistemas el **Control Económico Financiero**, los **Indicadores de Gestión** y el **Control Presupuestario**, los cuales forman la estructura del SCG.

Es importante mencionar que estos subsistemas son la base para llevar a cabo nuestra investigación, y por ende, conocer la información emanada por cada subsistema al interior de la organización es de suma importancia para el proyecto.

Puesto que el “*Control Económico Financiero*” es un sistema de control contable, el cual toma datos del pasado mediante la contabilidad de gestión, pudiéndose dividir en dos tipos: “contabilidad financiera” y “contabilidad administrativa”, es ésta última la que nos interesa conocer, dado que es un sistema de información, dirigido a los usuarios internos de la empresa, como los gerentes, subgerentes y todas aquellas personas que deben tomar decisiones dentro de la organización, esta contabilidad se basa en las distintas actividades ejecutadas por la empresa en sus distintas áreas o centros de responsabilidad. Por tanto, es ésta la contabilidad que toma relevancia en el Sistema de Control de Gestión.

Por otra parte tenemos el subsistema presupuestario que consiste en comparar en forma periódica, los resultados esperados contra los resultados observados en la práctica. Estos son datos cuantitativos y ordenados de las actividades, y de los resultados a obtener por la empresa a corto plazo, es decir, del futuro mediante una contabilidad proyectiva. Por lo tanto, el “*Control Presupuestario*” es un sistema altamente formalizado que es excelente para ir comprobando el cumplimiento de la estrategia en la empresa.

Y finalmente nos encontramos con el tercer subsistema de “*Indicadores de Gestión*”, y que se conoce como **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, que según Ballvé, A. (2002, p.70) lo define “como un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa”.

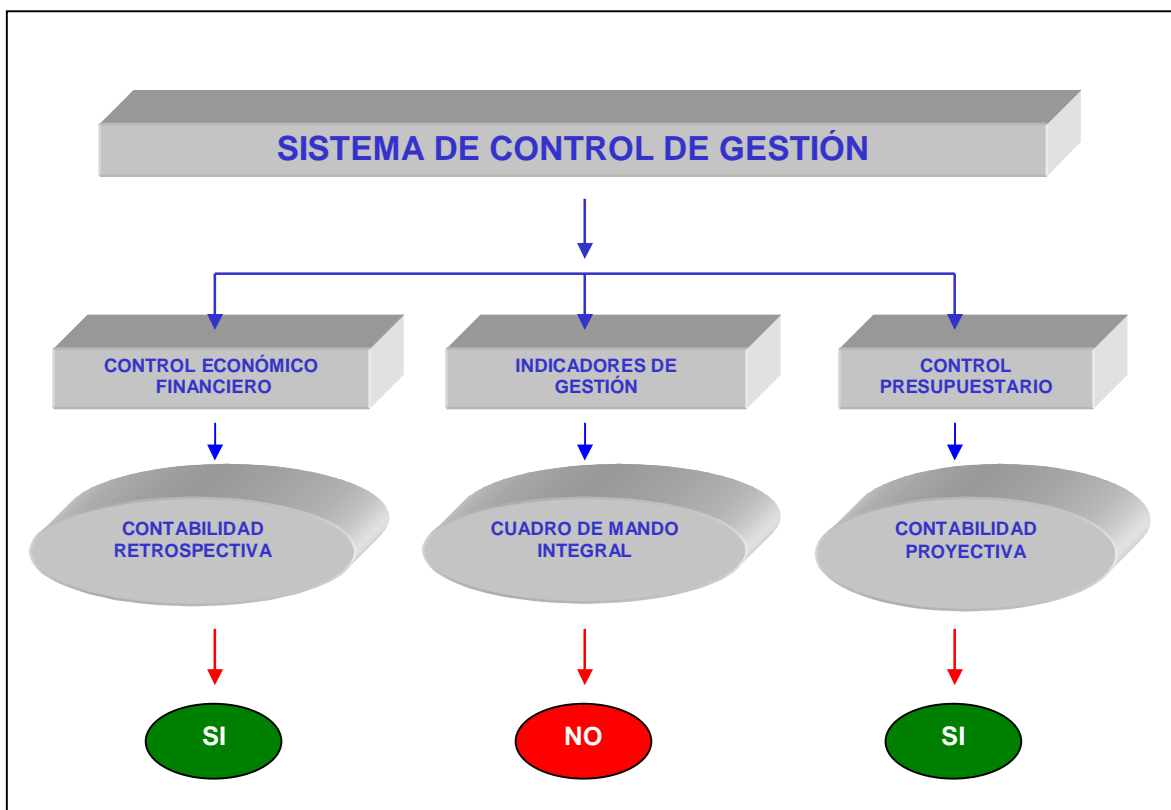
Así también, los autores Kaplan y Norton (1997, p.21) nos señalan además, que el CMI complementa los indicadores financieros y no financieros de la

actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Estableciendo que los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; contemplando la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: La *financiera*, la del *cliente*, la del *proceso interno* y la de *formación y crecimiento*. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI o Balanced Scorecard.

Así mismo, es necesario señalar que si bien un sistema de gestión estratégica como el CMI no garantiza por sí solo la viabilidad y desempeño futuro de una empresa, su ausencia, puede hacer peligrar su eventual continuidad en el tiempo. Por lo que resulta beneficioso para una empresa poder contar con un Sistema de Control de Gestión debidamente estructurado, pudiéndose abarcar de esta forma el pasado, presente y futuro de la organización, ya que, cada uno de los subsistemas (control económico financiero, indicadores de gestión y control presupuestario) es muy importante y fundamental para poder realizar de forma eficiente y eficaz las acciones de control de la gestión y de la estrategia.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Figura N° 01: Sistema de Control de Gestión



Fuente: Medina, A. 2003

Además de lo indicado anteriormente, debemos señalar y enfatizar especialmente, qué en el desarrollo de nuestra memoria tuvimos que enfrentar innumerables dificultades, para conseguir alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

Dicha dificultad giró por un lado a la escasa información que tiene la empresa, por lo que, la recopilación de información significó realizar mayores esfuerzos para conseguir la información que requeríamos. Es por ello, que la información que logramos obtener fue llevada a nuestra imaginación y creatividad, con el fin de poder entender como se desenvuelve toda la operatoria de los sistemas al interior de la empresa. Debemos destacar aquí, que en la realización de esta actividad si

bien teníamos los conceptos teóricos, la realidad a la cual nos vimos enfrentados fue muy distinta.

Y por otro lado, nos vimos enfrentados al escaso tiempo que tenían los directivos y empleados de la empresa, para realizar las sesiones tanto individuales como grupales que habían sido programadas, por lo que, nos tuvimos que adaptar a los diversos horarios fijados por cada uno de ellos, para conseguir la información que requeríamos. Pero no siempre los horarios fijados por estos mismos fueron cumplidos, puesto que hubo ocasiones en que dichas reuniones fueron cambiadas a última hora.

Por tanto, queremos dejar claramente expresado que en el transcurso del desarrollo de esta memoria, nos exigió y obligó a realizar un mayor esfuerzo tanto en investigación como en estudio, tiempo y dinero. Siendo esta memoria el resultado del arduo trabajo realizado alrededor de nueve meses y, que por consiguiente, no representa de ninguna manera una transcripción.

Finalmente en las páginas siguientes se podrá apreciar dicha memoria con toda la información recopilada, los diversos análisis realizados a la información emanada del sistema contable y presupuestario, sus respectivas propuestas de mejoras y en su última parte se muestra la creación y el diseño del CMI con la respectiva propuesta que hacemos a la empresa Luzlinares S.A.



PRIMERA PARTE

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ORIGEN DEL TEMA

El origen del tema proviene del análisis de la estructura del Sistema de Control de Gestión (SCG), puesto que en las empresas modernas de hoy en día, se considera imprescindible que exista un sistema que sea capaz de controlar la organización, permitiendo poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y progreso en el tiempo de los objetivos fijados con anterioridad por los directivos de una empresa, y que a la vez éste sistema permita poder predecir la evolución futura de esos mismos objetivos, ayudando a mejorar en consecuencia el cumplimiento de estos a los diferentes responsables.

Entonces siguiendo con esta idea, la presente investigación tiene su origen en el análisis del SCG que posee la empresa en estudio, enfocándonos principalmente en la información emanada (salida) por el Sistema de Control Económico Financiero y Control Presupuestario existentes en esta, así también, realizar el diseño de indicadores de gestión el cual la empresa aún no posee, siendo éste el interés principal en el desarrollo de ésta investigación.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Esta investigación tiene como finalidad desarrollar el concepto y la estructura del SCG, poniendo en práctica los conocimientos alcanzados durante nuestra formación académica, a través de la intervención directa a la empresa de Distribución Eléctrica LuzLinares S.A., ubicada en la ciudad de Linares, séptima región.

Este estudio consiste en realizar un análisis práctico a la empresa mencionada anteriormente, evaluando parte del SCG que posee actualmente la empresa, es decir, analizar, evaluar y proponer las mejoras correspondientes a las salidas de información que son emanados por los Sistemas de Control Económico Financiero y Control Presupuestario, además de diseñar y crear el subsistema de indicadores de gestión, basado en la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI),



que la empresa no posee en su actualidad, y por ende, es aquí donde nace el origen de nuestra investigación, ya que la empresa en cuestión, no tiene una estructura de SCG debidamente constituida, por esta razón que, el CMI sería muy importante para la empresa estudiada, pero teniendo presente que no es más relevante que el Sistema de Control Económico Financiero o el Sistema de Control Presupuestario, puesto que los dos subsistemas mencionados anteriormente, ya tienen una larga presencia en la empresa, y no así el cuadro de mando integral.

Es importante mencionar entonces, que éste estudio tiene como principal propósito crear indicadores de gestión que sirvan a los directivos de la empresa Luzlinares S.A. para controlar y tomar decisiones en sus diferentes áreas.

En definitiva, para que el SCG pueda cumplir a cabalidad con su objetivo, integrando todas las áreas o departamentos de la organización, es de vital importancia que se incorpore al sistema de información actual de la empresa los Indicadores de Gestión. Para así, dar respuesta a las diversas interrogantes que giran en torno a la información interna de la empresa, siendo algunas de ellas las que se indican a continuación:

- ¿Por qué es importante analizar el Sistema Contable? ¿Cuál es la utilidad que entrega la información que arroja el sistema? ¿El sistema está entregando la información que realmente necesita el usuario? ¿Cuál es la información que actualmente necesita el usuario para tomar buenas decisiones?, etc.

- ¿Por qué es importante en el control de gestión los presupuestos? ¿El control presupuestario se encuentra integrado a la(s) estrategia(s) de la empresa? ¿Cómo se va a ir cumpliendo la proyección a través de los objetivos y estrategias de la empresa? ¿Cómo están hechos los presupuestos?, etc.




-  ¿Por qué necesita la empresa LuzLinares S.A. un CMI? ¿Por qué la empresa no ha utilizado antes este sistema de CMI? ¿Cuáles serían los beneficios para LuzLinares S.A. contar con un CMI? ¿Porqué implantar un CMI en este tipo de empresa? ¿Qué indicadores necesitan los diversos departamentos?, etc.
-  ¿Qué beneficios trae para la empresa contar con una estructura de SCG completa?

Y por último debemos expresar que al término de ésta investigación se realizará una propuesta de las mejoras que debería realizar la empresa, desde el punto de vista, de las necesidades del usuario interno, evaluando todo lo que la empresa posee, para posteriormente indicar lo que se debería hacer para lograr las metas y objetivos establecidos por LuzLinares S.A. en pos de crear valor económico para ella misma, como también la equitativa distribución a los agentes económicos involucrados.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar, evaluar y proponer mejoras a las Salidas de Información del Sistema Contable y de Control Presupuestario existentes en la empresa de Distribución de Energía Eléctrica LuzLinares S.A., además Crear y Diseñar un Cuadro de Mando Integral para completar la Estructura del Sistema de Control de Gestión.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Conocer los objetivos y estrategias definidas por la empresa LuzLinares S.A.
-  Identificar las actividades y factores claves de éxito de la empresa.
-  Diagnosticar las salidas de información del sistema contable y presupuestario de la empresa.

- Propuesta de mejora a la información emanada del sistema de información contable de la empresa para uso interno.
- Definir la conexión existente entre la planeación estratégica y el sistema de control presupuestario.
- Distinguir que utilidad tiene el presupuesto en la información interna y proponer mejoras al sistema presupuestario utilizado por la empresa.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión.

1.5 METODOLOGÍA PROPUESTA

Para la realización de éste proyecto será necesario llevar a cabo diferentes actividades, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planteados anteriormente en dicho proyecto, siendo estos los que se mencionan a continuación:

- Búsqueda y recopilación de información bibliográfica extraída de libros, revistas, congresos, páginas de Internet, y entre otros, que se relacionen con el tema de investigación, para diseñar un marco teórico consistente en el área de Sistemas de Control de Gestión.
- Visitas a la empresa para conocer su funcionamiento y los sistemas contable y presupuestario que actualmente maneja Luzlinares S.A.
- Análisis de la situación actual del sistema contable y del control presupuestario de la empresa, mediante un diagnóstico de las salidas de información de ambos sistemas.

- Coordinación de reuniones y/o entrevistas con los directivos, jefes de departamentos y personal, para obtener la información necesaria para el desarrollo del cuadro de mando integral.

- Aplicación de entrevistas abiertas y estructuradas, cuestionarios y escala Likert, para conocer cuales son las necesidades de información de los usuarios internos.

- Diseño de indicadores de gestión, bajo las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje).

CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA SOCIEDAD

2.1.1 Identificación Básica y Direcciones

Cuadro N° 2.1. Identificación de la Empresa

Razón Social	Luzlinares S.A.
Rol Único Tributario	96.884.450 - 4
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada
Domicilio Legal	Chacabuco 675, Linares
Teléfonos	600-600-2500 73-220944
Fax	73-220944
Dirección Electrónica	luzlinares@luzlinares.cl
Sitio Web	www.luzlinares.cl

Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

2.1.2 Documentos Constitutivos

La sociedad Luzlinares S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 19 de marzo de 1999, cuyo extracto fue publicado en el Diario Oficial el 06 de abril de 1999, se inscribió en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces de Linares, a fojas 30 N° 30, con fecha 07 de abril de 1999.

Luzlinares S.A., obtiene su concesión, mediante la resolución N° 46, al autorizar el ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, con fecha 10 de junio de 1999, la transferencia de concesión de la Sociedad Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Linares Ltda.

Adquiere sus activos eléctricos, a la Sociedad Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Linares Ltda. y Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica Linares Ltda. (Luzagro Ltda.) Con fecha 30 de agosto de 1999.

2.2 PROPIEDAD Y CONTROL DE LA SOCIEDAD

El capital de Luzlinares S.A. se divide en 10.316.000 acciones, pertenecientes a los siguientes accionistas.

Cuadro N° 2.2. Propiedad y Control de la Sociedad

Accionistas	Nº de Acciones Pagadas	% de Propiedad
CHILQUINTA ENERGÍA S.A.	8.768.600	85,0%
LUZAGRO S.A.	1.547.400	15,0%
Totales	10.316.000	100%

Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

El control de la sociedad lo ejerce Chilquinta Energía S.A. propietario del 85,0% del capital.

Chilquinta Energía S.A. es controlada en un 99,9880% de su capital accionario por Sempra Energy Internacional Holding B.V. y PSEG Américas Ltda., el saldo para alcanzar el 100% está en manos de accionistas minoritarios.

En diciembre de 2007 la sociedad estadounidense PSEG GLOBAL transfiere el 100% de su participación en PSEG Américas, poseedor del 50% del control de Chilquinta S.A., a la sociedad AEI Chile Holding Ltda., con lo que indirectamente esta última adquirió el 50% de las acciones de Chilquinta Energía S.A.

2.3 ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

2.3.1 Ejecutivos

Luzlinares S.A. se encuentra dotada por un alto nivel de profesionales, quienes conforman la plataforma ejecutiva de la empresa, pudiéndose apreciar a estos en el siguiente cuadro con sus cargos, nombres y profesión.

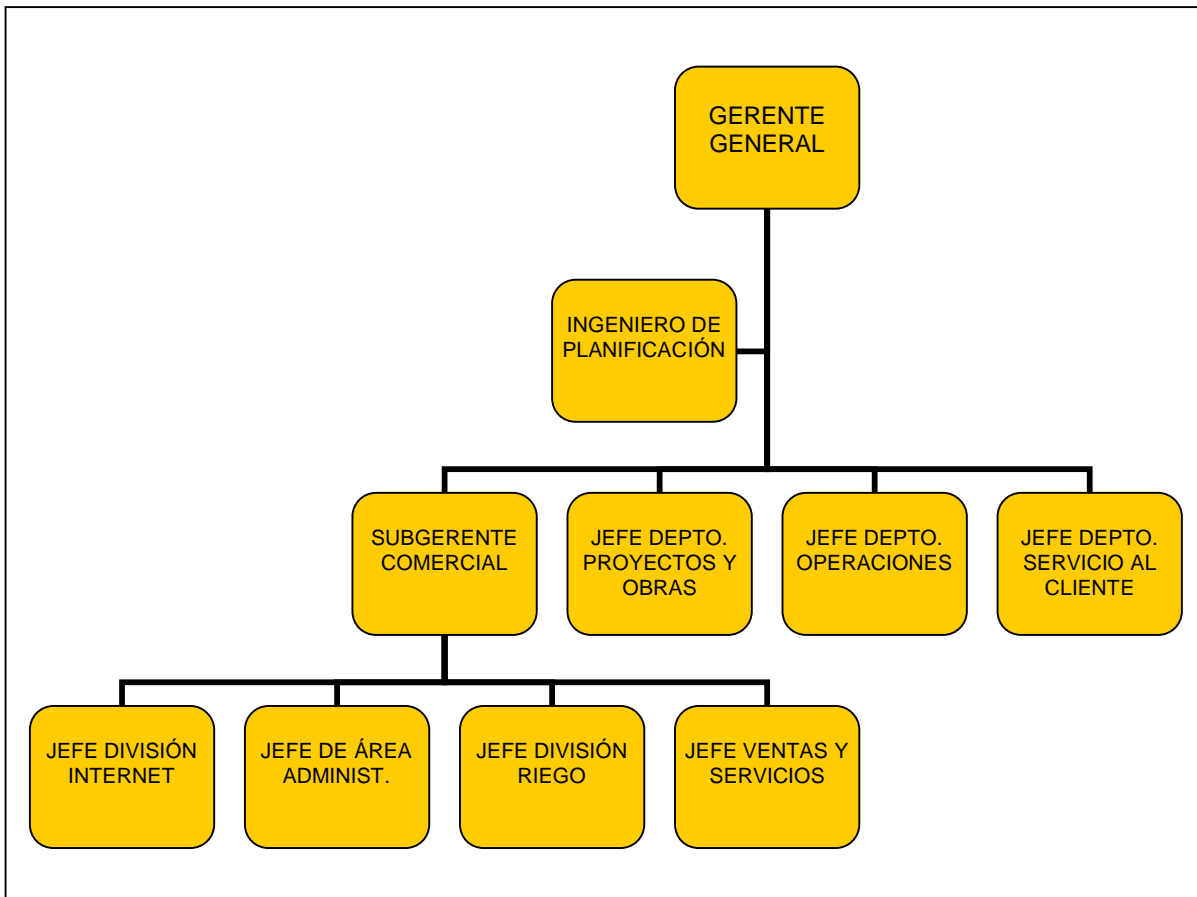
Cuadro N° 2.3. Ejecutivos Luzlinares S.A.

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Héctor Bustos Cerda Ingeniero (E) Electricista
Subgerente Comercial	Pedro Navarro Mesina Ingeniero Comercial
Jefe Depto. Ventas y Servicios	Jaime Yáñez Sepúlveda Ingeniero (E) en Electricidad
Jefe Depto. Operaciones	Francisco Guillón Solís Ingeniero (E) en Electricidad
Jefe Depto. Servicio al Cliente	Galo Sepúlveda Troncoso Ingeniero (E) en Electricidad
Jefe División Internet	Leonardo Gallardo Carvajal Ingeniero (E) Computación e Informática
Ingeniero de Planificación	Sergio Espinoza Méndez Ingeniero Civil Eléctrico
Jefe División Riego	Andrés Bustos Stockebrand Ingeniero Agrónomo
Jefe Área Administrativa	Zandra Ubilla Cáceres Contador Público y Auditor
Jefe Depto. Proyectos y Obras	Francisco Solís Ganga Ingeniero(E) en Electricidad

Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

2.3.2 Organigrama

Figura N° 2.1. Organigrama de Luzlinares S.A.



Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

2.3.3 Personal

La dotación del personal de Luzlinares S.A. al 31 de diciembre de 2007, está conformada por 35 trabajadores. De este total, 7 corresponden a profesionales, 15 a técnicos calificados, 12 administrativos y 1 ejecutivo principal completan la dotación de la empresa.

2.4 ACTIVIDADES Y NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD

2.4.1 Objeto Social

Distribuir, transmitir, generar, transportar, transformar, comprar, suministrar o vender energía eléctrica o de cualquier naturaleza, o los elementos o insumos necesarios para producirla, en forma directa o indirecta.

Obtener, transferir, comprar, arrendar, gravar o explotar en cualquier forma las concesiones a que se refiere la Ley General de Servicios Eléctricos, y solicitar los permisos y franquicias para conservar, promover o desarrollar los fines de la sociedad.

Realizar en forma directa o indirecta, la compra, venta, importación, exportación, elaboración o producción, comercialización y distribución, con cuenta propia o ajena, de toda clase de mercaderías que digan relación con la energía de toda clase, el agro, el hogar, la computación, deportes, esparcimiento o la construcción.

La prestación de servicios, fabricación, comercialización de equipos y materiales, y ejecución de obras, relacionadas con los objetos señalados anteriormente o necesarios para su operación y desarrollo.

Efectuar en forma directa o indirecta actividades relacionadas con el transporte, el turismo, la recaudación para terceros con o sin financiamiento, las comunicaciones, la transmisión de datos y los servicios de conexión a Internet.

Toda actividad necesaria o conducente al cumplimiento de los objetivos antes señalados. Además, la Sociedad podrá destinar sus disponibilidades en el mercado de capitales y realizar actividades relacionadas con su objeto. Las actividades de la Sociedad que conforman su objetivo social podrán desarrollarse en el país o en el extranjero.

2.4.2 Reseña Histórica

A mediados del siglo pasado un grupo visionario agricultores del sector se reunieron para impulsar la electrificación de la zona rural de la provincia de Linares. Es así como el año 1957, se constituye la Sociedad Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Linares Ltda.

Después de 42 años al servicio de la comunidad rural, la cooperativa transfiere sus activos a la Sociedad Luzlinares S.A.

El 1 de septiembre de 1999 inicia su operación la sociedad Luzlinares S.A., continuadora legal de la concesión obtenida por la cooperativa mencionada, teniendo como accionistas a Chilquinta Energía S.A., que posee la propiedad mayoritaria de la empresa, y a Luzagro S.A., manteniendo su vocación y orientación original.

Podemos afirmar que Luzlinares S.A. ha acompañado el crecimiento de su zona de atención, permitiendo el desarrollo agrícola e industrial, participando activamente en todos los proyectos de electrificación rural que se han impulsado en el área de cobertura.

Hoy día, Luzlinares S.A. se ha incorporado activamente en el negocio de riego agrícola desarrollando proyectos de perforación de pozos profundos y riego tecnificado por medio de su División Riegoluz y, además se ha incorporado activamente al campo de las telecomunicaciones dotando de servicios de Internet a las zonas rurales a través de su División Interluz.

2.4.3 Descripción del Sector Industrial

La generación y distribución de energía eléctrica en Chile data de principios del siglo pasado, y tiene como punto de partida, la puesta en marcha de sistemas de alumbrado público en las localidades pertenecientes a la región de Valparaíso.

El marco regulatorio del negocio eléctrico en Chile se encuentra contenido en los siguientes cuerpos legales¹: DFL N° 4 que fija el texto refundido de la Ley General de Servicios Eléctricos, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, el Decreto Supremo N° 327 / 1997 denominado Reglamento Eléctrico, del Ministerio de Minería . Por otra parte, el Decreto Supremo N° 276 / 2004 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, fijó las formulas tarifarias para las empresa eléctricas concesionarias de servicio público de distribución. Adicionalmente, el Decreto N° 147 / 2007 de fecha 26 de abril de 2007 junto a su modificación realizada por la Resolución Exenta N° 780 de fecha 16 de noviembre de 2007, de acuerdo a lo establecido en el artículo 160 de la Ley General de Servicios Eléctricos, fue el último Decreto de Precio de Nudo publicado por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción durante el año 2007, las normas técnicas y reglamentarias emanadas de la Comisión Nacional de Energía y la Superintendencia de Electricidad y Combustible, complementan el marco legal tanto para la operación como la interacción de los agentes del mercado.

El sector distribución de energía eléctrica esta compuesto por compañías que compran electricidad a empresas generadoras, para su vez venderla a usuarios finales. La Ley Eléctrica reconoce la existencia de un monopolio natural a nivel de distribución, de manera que establece la obligatoriedad de dar servicios a quien lo solicite, sea que el usuario esté ubicado en su zona de concesión, o bien se conecte a las instalaciones de la empresa mediante líneas propias o de terceros.

Los clientes de las distribuidoras son en su mayoría clientes sujetos a regulación de precios. Esta regulación esta definida cada cuatro años por las formulas tarifarias que entrega la Comisión Nacional de Energía. Finalmente, cabe señalar que la empresa Luzlinares S.A., en el marco de negocios eléctrico esta inserta en el ámbito de la distribución como concesionaria de servicio público, en la séptima región del país.

¹ Según Superintendencia de Electricidad y Combustible. <http://www.sec.cl>

Cadena de Electricidad

Para que la electricidad llegue a sus destinatarios, es necesario que se establezca una cadena de acciones que permiten generar la electricidad a un costo y en un tiempo adecuado, transportarla desde su lugar de producción hacia los sitios donde será utilizada y lograr una distribución adecuada para cubrir las necesidades de los usuarios. Esto lo podemos graficar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.4. Cadena de Electricidad

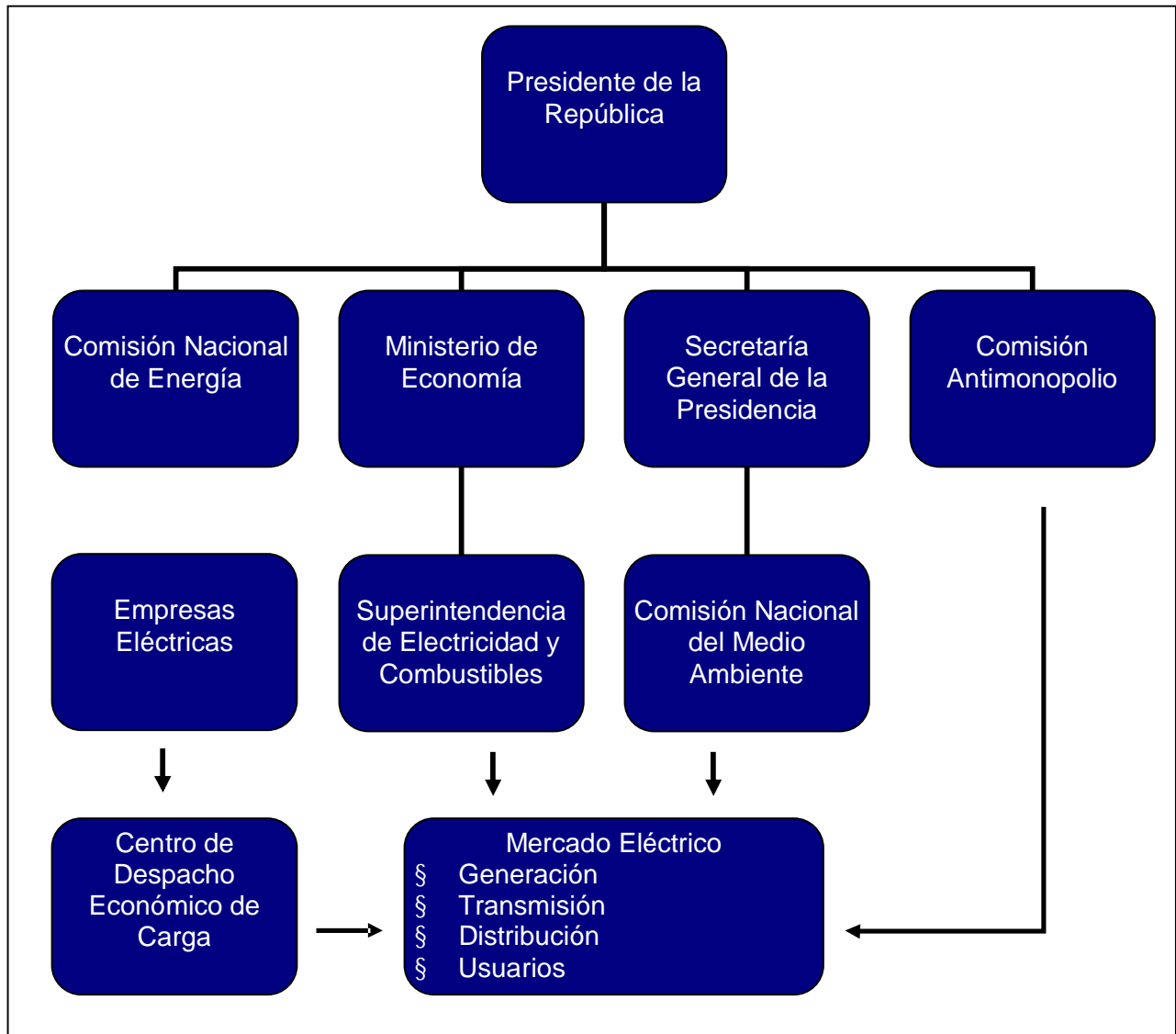
PRODUCCIÓN	TRASPORTE	DISTRIBUCIÓN
<p>Capital intensivo con múltiples tecnologías.</p> <p>Competencia entre costos de inversión, tiempo de proyecto, construcción y costos operativos.</p> <p>Utilización de fuentes renovables y no renovables.</p> <p>Impacto macroeconómico en el sector externo.</p> <p>Modelos sofisticados para optimizar expansión y operación.</p>	<p>Redes fijas que propician monopolio natural.</p> <p>Desarrollo sujeto a la ubicación relativa de la demanda y oferta.</p> <p>Períodos de maduración y costos de inversión importantes ligados al nivel de tensión.</p>	<p>Redes fijas que propician monopolio natural.</p> <p>Menores periodos de maduración.</p> <p>Costos de inversión importantes pero más adaptados al crecimiento de la demanda.</p> <p>Dos funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comercial</i>: Ligada a la atención del usuario final. 2. <i>Técnica</i>: Transporte de energía, operador de la red.

Fuente: Superintendencia de Electricidad y Combustible

Cabe señalar que el sector eléctrico, dada su vital necesidad para el adecuado funcionamiento de la vida moderna, se encuentra directamente controlado y supervisado por el Presidente de la República, quien a través de una serie de organismos, aseguran que se entregue a la ciudadanía un servicio de calidad, al alcance de todos y libre de monopolios.

La forma en que la Presidencia se relaciona con las empresas del rubro, queda graficado en la siguiente figura:

Figura Nº 2.2. Institucionalidad del Sistema Eléctrico



Fuente: Superintendencia de Electricidad y Combustible

2.4.4 Descripción de las Actividades de la Sociedad

La principal actividad que la Empresa desarrolla es la distribución de energía eléctrica. El área de operación de Luzlinares S.A. cubre 4.000 Kms². en la séptima región del país, abasteciendo con sus servicios los sectores rurales de las comunas Linares, San Javier, Yerbas Buenas, Colbún, Constitución y Villa Alegre.

Adicionalmente, la empresa es concesionaria de servicio de transmisión de datos, en un área que cubre parte importante de las mismas comunas en el cual es concesionaria de los servicios de distribución.

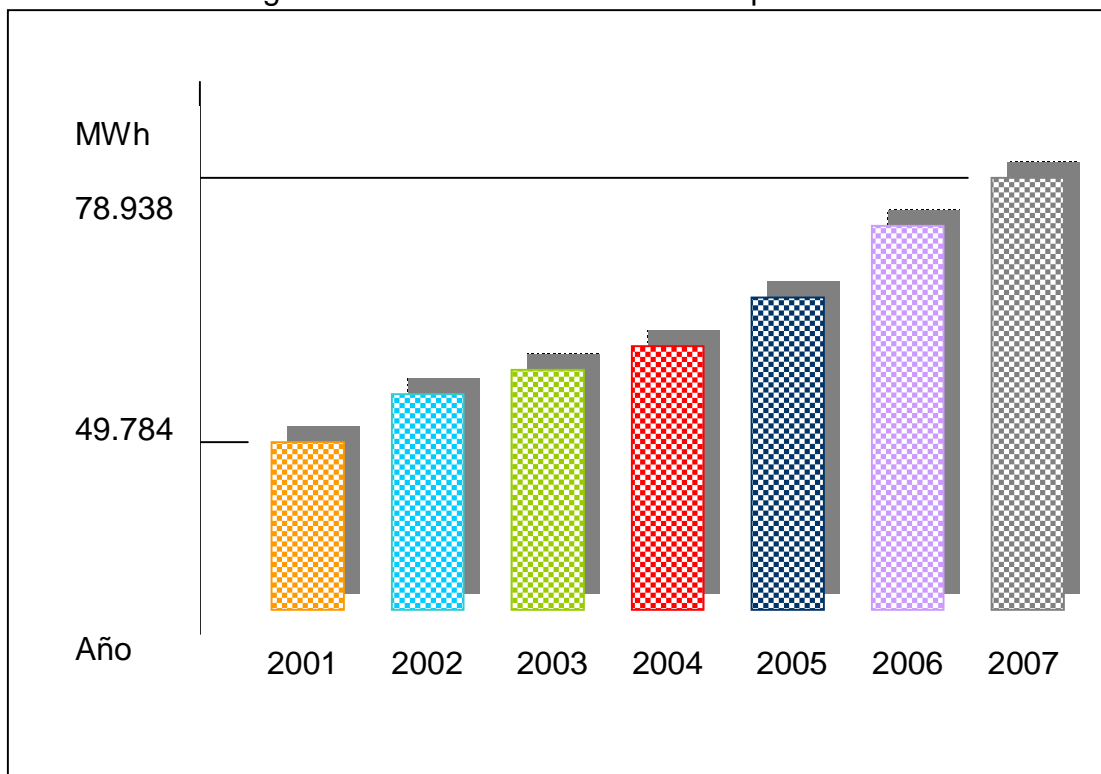
2.4.5 Compra y Venta de Energía

Los proveedores de energía que registra Luzlinares S.A. son IBENER, EMELECTRIC y CGE DISTRIBUCIÓN.

Energía Comprada

La energía comprada durante el año 2007, ascendió a 78.938 MWh, lo que representa un aumento del 6,9% comparado con el año anterior.

Figura N° 2.3. Evolución de las Compras

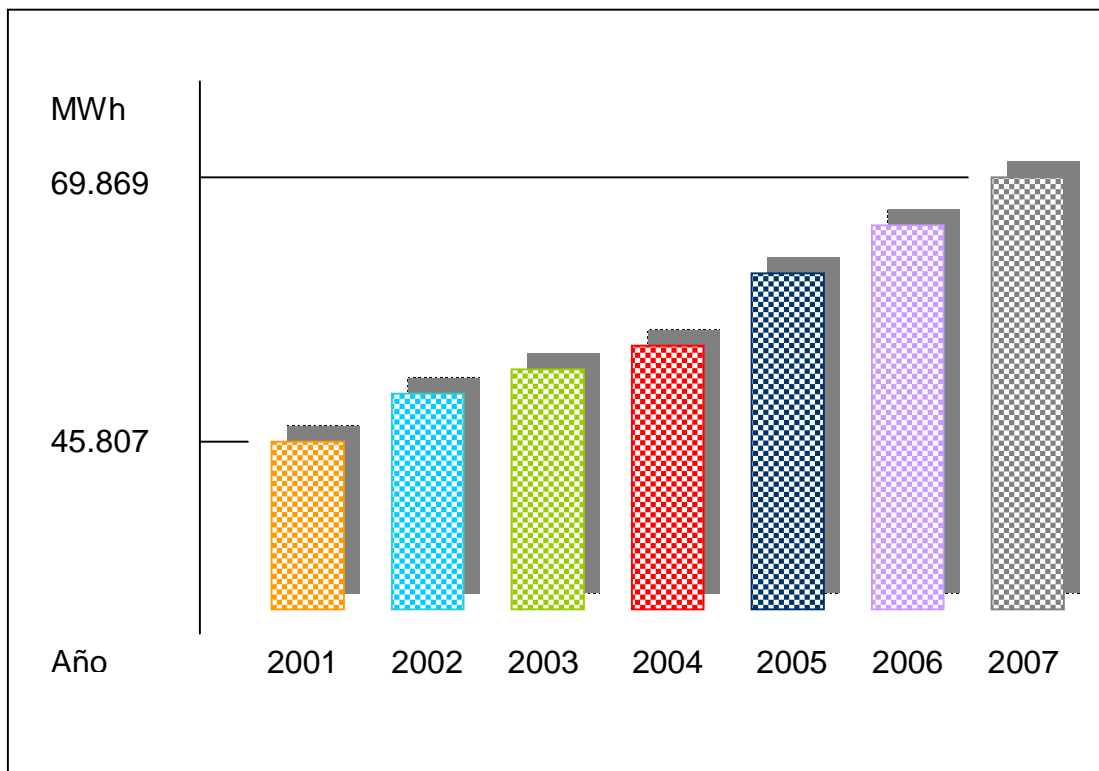


Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

● Energía Vendida

La energía vendida durante el año 2007, ascendió a 69.869 MWh, lo que representa un aumento del 5,1% respecto del año anterior.

Figura N° 2.4. Evolución de las Ventas



Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

2.4.6 Tarifas

El Decreto Supremo N° 276/2004 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción publicado en el Diario Oficial N° 38.084 del 11 de febrero de 2005, fijó las fórmulas tarifarias y su forma de indexación, aplicables a suministros sujetos a regulación de precios, para el cuatrienio 2004 – 2008. Dichas formulas tarifarias y sus condiciones de aplicación entraron en vigencia retroactiva en noviembre de 2004 y se actualizan mensualmente en conformidad a las variaciones de sus indexadores y de los precios de nudos existentes.

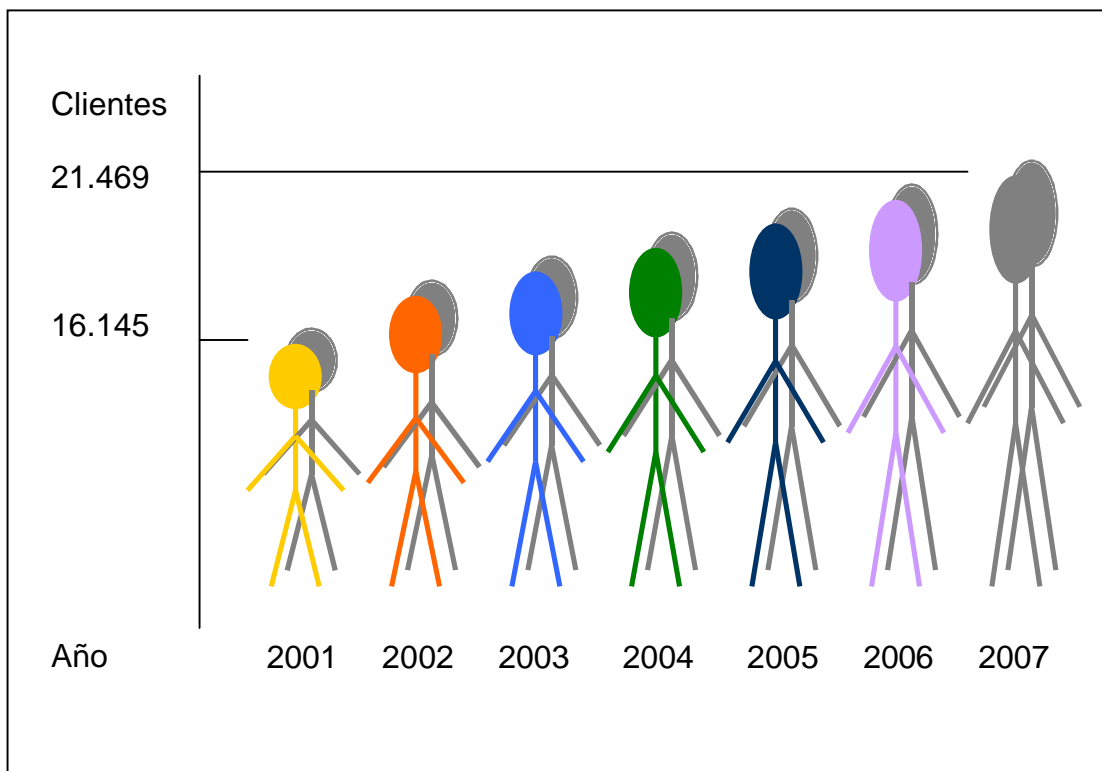
2.4.7 Otras Actividades Relacionadas

Luzlinares S.A., al negocio relacionado con los servicios de riego tecnificado y construcción de pozos profundos, prestados a través de su División Riegoluz, ha agregado los servicios de Internet Banda Ancha, mediante una conexión inalámbrica, que cubre parte importante de la zona de concesión eléctrica, llegando a los sectores más alejados de los centros urbanos, a través de su División Interluz.

2.4.8 Clientes

El número de clientes atendidos por Luzlinares S.A. hasta el 31 de diciembre de 2007, es de 21.469 lo que representa un incremento del 6,2% con respecto al año anterior.

Figura N° 2.5. Evolución Cartera de Clientes



Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

Cuadro N° 2.5. Categoría de Clientes y su Consumo

CATEGORÍA	CLIENTES		ACUM. 12 MESES	
	Nº	Porcentaje	MWh	Porcentaje
Agrícola	148	0,7	5.644	8,1
Alumbrado Público	431	2,0	2.630	3,8
Comercial	212	1,0	6.107	8,7
Fiscal y Municipal	238	1,1	880	1,3
Industrial	143	0,7	31.873	45,6
Residencial Rural	20.296	94,5	22.273	32,5
Total General	21.469	100	69.869	100

Fuente: Memoria Anual 2007 Luzlinares S.A.

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.5.1 Misión

“Luzlinares S.A. tiene por misión llegar a sus clientes con la luz, movimiento, fuerza, imagen y acceso al mundo de la tecnología, a través de la entrega de energía eléctrica en su vivienda, campo o industria, encantando al cliente con un servicio de calidad, continuidad y atención preferencial en sus oficinas comerciales”.

La empresa está trabajando para mantener los más altos estándares en la calidad de servicio, continuidad del servicio, atención comercial que presta a sus clientes, entregar energía eléctrica y servicios relacionados con la energía eléctrica a sus clientes en las comunas de Linares, Colbún, Yerbias Buenas, Constitución, San Javier, Longaví y Villa Alegre.

2.5.2 Visión

“Ser el mejor grupo de empresas del país en todos los rubros en los que participamos a nivel nacional”.

2.5.3 Valores

- **Integridad:** La empresa entrega una imagen intachable, sustentada en la rectitud y honradez de sus actos.

- **Vocación de Servicio:** Luzlinares S.A. está convencida de la importancia del servicio que presta y por eso la empresa manifiesta una constante preocupación por la calidad del servicio y suministro entregado a sus clientes. Su compromiso es hacia los clientes y se traduce en un trato justo y equitativo.

- **Preocupación por la Seguridad de las Personas:** Luzlinares S.A., por el riesgo que implica el desarrollo de sus actividades, pone especial preocupación por la seguridad de todas las personas que intervienen en los procesos. Así mismo, considera de gran importancia la seguridad que revistan sus instalaciones para los clientes y público en general.

- **Excelencia en el Desempeño:** La empresa busca en su trabajo el compromiso con la organización y en su acción valora el éxito logrado mediante el trabajo en equipo realizado con alegría y optimismo.

- **Desarrollo de las Personas:** En Luzlinares S.A. se valora el interés de las personas por su desarrollo intelectual, material y humano. Del mismo modo les interesa el crecimiento de aquellos con quienes interactúa y de la sociedad en su conjunto.

- **Preocupación por el Cuidado del Medio Ambiente:** Se Valora la preservación de la calidad de nuestro medioambiente, por lo que se encaminan sus acciones en ese sentido. Entre los numerosos ejemplos que podemos mencionar está la preocupación por la adecuada eliminación de desechos.

2.5.4 Análisis FODA

Fortalezas²

- ü Recurso humano con adecuada experiencia, capacidad técnica y formación académica.
- ü Calidad de servicio sobre el promedio de la industria.
- ü Atención comercial superior a la competencia.
- ü Excelente manejo en la captación de nuevos clientes en zona de competencia.
- ü Capacidad de desarrollar con éxito nuevos negocios Ínterluz - Riegoluz - Servicios innovadores.
- ü Nivel de inversiones adecuadas a los requerimientos del crecimiento y el desarrollo tecnológico.
- ü Importante mejora en encuesta de calidad de servicio.

Debilidades³

- ü Dependencia de la calidad de servicio técnico de las condiciones climáticas.
- ü Falta de inversión y mantenimiento en sectores alejados.
- ü No existe servicio post venta.
- ü Delegación inadecuada en contratistas.
- ü Tendencia a delegar sin controlar.
- ü Proceso lectura – facturación – cobranza con debilidades de control.
- ü Burocratización de algunos procesos, problemas de coordinación.
- ü Aversión al cambio.
- ü Falta de comunicación.
- ü Tendencia a postergar las cosas.
- ü Falta de compromiso.

² Fuente: Sergio Espinoza- Ing. Planificación Luzlinares S.A.

³ Fuente: Sergio Espinoza- Ing. Planificación Luzlinares S.A.

- Ü Falta de reconocimiento de los errores, responsabilizando al contratista de ellos.
- Ü Uso excesivo del correo electrónico como herramienta de la incomunicación.
- Ü Poca aceptación de nuevas formas o ideas para realizar nuestro trabajo.

Oportunidades

- Ü Programa de electrificación rural impulsada por el gobierno.
- Ü Proyectos de alumbrado público iniciativas impulsadas por municipalidades.
- Ü Diversificación de fuentes energéticas.
- Ü Rápido crecimiento del sector incluso superior a la economía nacional.
- Ü Nuevas instalaciones de empresas en la zona de concesión.
- Ü Se cuadruplica la energía consumida.
- Ü Amplio acceso a nuevas tecnologías para mejorar la calidad de servicio.
- Ü Flexibilidad tarifaria.
- Ü Tomar nuevas zonas de concesión.

Amenazas

- Ü Alto poder negociador de los proveedores.
- Ü Creciente dinámica regulatoria desde el año 2000.
- Ü Alza en los precios de nudo.
- Ü Incremento de los costos de los insumos sobre el 10% de las centrales hidroeléctricas.
- Ü Condiciones climáticas desfavorables para la sector.
- Ü Excesiva regulación de parte de los agentes involucrados (SEC, CONAMA, CNE, etc.).
- Ü Legislación sobre la subcontratación.
- Ü Perdidas millonarias por robos del tendido eléctrico por alza del precio del cobre a nivel mundial.

2.5.5 Análisis del Entorno Específico

Para el análisis del entorno específico de la empresa tomaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1999).

Barreras de Entrada al Sector

Las barreras de entrada al sector eléctrico son altas ya que la industria presenta economías de escala elevadas, puesto que en el caso de la electricidad existe poca diferenciación del producto entre los competidores, en este contexto los competidores lucharán por los precios más bajos, mientras que por otro lado la necesidad de capital es alto, más aún cuando hablamos de sectores rurales, la protección gubernamental es restringida ya que el proceso regulatorio es demasiado exigente y no cualquiera puede entrar en este tipo de mercado. Por lo tanto, podemos concluir que el sector se encuentra protegido para el ingreso de nuevos entrantes favoreciendo a las empresas que ya están inmersas en el sector.

Rivalidad Competitiva

En la séptima región el número de competidores igualmente equilibrados es pequeño, en cuanto al crecimiento del sector algunos estudios económicos han concluido que el crecimiento eléctrico es del 10% anual, en cambio el crecimiento como país no sobrepasa el 5% anual lo que representa un crecimiento rápido. Por otro lado los costos fijos de la industria son altos y más aún en sectores rurales. Además, la demanda exigida por el sector va a estar condicionada por las condiciones climatológicas ya que si un generador de electricidad por más que tenga contrato de suministro con la empresa distribuidora, si no tiene energía no le va a vender.

Por lo anterior, se puede concluir que el nivel de rivalidad competitiva en el sector de distribución eléctrica es alto, sobre todo en zonas de concesión súper montadas. Además existe una baja diferenciación de los productos, costos fijos altos y pocos competidores.

Poder Negociador de los Proveedores

En la industria de la energía no existen proveedores para los generadores en el caso de las hidroeléctricas, pero sí para los transmisores y distribuidores de energía pero aún así el número de estos es pequeño en el sector industrial. En el mismo contexto las empresas generadoras están obligadas a vender energía, pero el problema surge cuando las empresas distribuidoras llaman a licitación para optar a contratos de largo plazo con estas. Las generadoras si la licitación no les interesa por el poco consumo que se ve por algunas distribuidoras sencillamente no van a licitación. Es por eso, que las empresas deben licitar como conglomerados para que sean tomadas en cuenta, en otras palabras es como comprar al por mayor. En conclusión los proveedores tienen alto poder de negociación.

Poder Negociador de los Compradores

En esta fuerza intervienen los factores de número de compradores, disponibilidad de productos sustitutos, costo de cambio para los compradores, rentabilidad del comprador, etc.

El número de compradores importantes son muchos los clientes residenciales e industriales que ambos representan el 100% de los compradores. En cuanto a la variable “costo de cambio para el comprador” puede ser alto, visto desde un punto de un cliente industrial que desea cambiar su industria a otro tipo de energía como el petróleo, pero no sería rentable. Por otro lado la integración hacia atrás del cliente residencial y/o industrial es poco factible ya que el sector industrial es demasiado regulado por los organismos gubernamentales, además una empresa distribuidora por legislación no puede generar su propia energía y viceversa, esto es para la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

En conclusión el poder de los compradores no existe para los clientes regulados, ya que estos deben solamente comprar energía a las distribuidoras, no así los clientes libres que pueden comprar energía directamente a una generadora como es el caso de las mineras.

Disponibilidad de Productos Sustitutos

En el sector y más específicamente en el caso en estudio, no existen productos sustitutos para la energía eléctrica ya que se trata de un servicio básico para las personas.

Como conclusión final del entorno específico podemos decir entonces, que el sector de *“distribución de energía eléctrica”* se presenta en forma atractiva y rentable para aquellos que se encuentran insertos en este tipo de sector industrial, mientras que para aquellos nuevos entrantes el sector no es muy atractivo, puesto que la necesidad de capital y las economías de escala son muy altas para iniciarse en este tipo de mercado.

En cuanto a la rivalidad competitiva con las demás empresas del sector debemos decir, que esta se da en el ámbito de la intersección de las concesiones que tiene cada empresa (súper montan), por lo que la rivalidad está en ofrecer la mejor propuesta para conectar al nuevo cliente al servicio que brinda la empresa. Por otro lado, debemos agregar que las empresas insertas en este sector pueden tener problemas bajo el punto de vista del *“suministro de energía eléctrica”* que es comprada a las generadoras, debido a que estas están obligadas a vender energía eléctrica, pero no están obligadas a asistir a una licitación, puesto que las generadoras asistirán sólo a una licitación si esta se presenta de forma rentable para ellas, es decir, que la venta de energía va estar dado por la cantidad de clientes que posee la distribuidora compradora, en otras palabras, lo que influye es el tamaño de la empresa compradora que debe realizar compras al por mayor de energía.

Y por ultimo el poder de los compradores sólo se sentirá cuando estos se encuentren en las zonas de intersección de las concesiones de la competencia.

2.5.6 Declaración de Visión y Misión

A partir del análisis FODA realizado y de las características del mercado de distribución de energía eléctrica es que analizamos y determinamos, si la “misión” y “visión” declaradas por la empresa eran adecuadas, como resultado tuvimos que redefinirlas y actualizarlas de acuerdo a las características del mercado y adonde la empresa quiere dirigirse.

Visión




“Ser líderes y reconocidos a nivel nacional como la mejor empresa de distribución de energía eléctrica”.

Misión

“Luzlinares S.A. tiene por misión llevar energía eléctrica limpia y continúa a sus hogares, a sus campos y a su industria, tanto en sectores urbanos como rurales con la mejor calidad de servicio y posventa para nuestros clientes”.

2.5.7 Objetivos Corporativos

Los objetivos⁴ estratégicos definidos en la empresa Luzlinares S.A. son los que indicaremos a continuación, para luego llegar a las estrategias, puesto que estas no pueden medirse en tanto los objetivos no hayan sido formalmente definidos.

-  Aumentar la utilidad en un 6% anual durante los próximos 3 años.
-  Aumentar la venta de energía eléctrica sobre el 10% anual durante los próximos 3 años.
-  Aumentar la cuota de mercado en un 5% al 2011.


⁴ Objetivos definidos en conjunto con Sergio Espinoza, Ingeniero de Planificación

A partir de estos objetivos estratégicos es que plantearemos las estrategias que debe seguir la empresa Luzlinares S.A. para alcanzar los objetivos antes indicados, puesto que, la estrategia iniciara su participación en la vida organizacional una vez que tenemos claros los objetivos que queremos alcanzar; a partir de esto la estrategia está dotada de todos los elementos teóricos y prácticos para actuar.

2.5.8 Planteamiento de la Estrategia

En primer lugar, debemos tener claro que estrategia es *“la dirección intencionada de cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que está comprometida la empresa”*. Y es por ello, que la estrategia es el instrumento de trabajo que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos más importantes.

A continuación se mencionaran las estrategias seguidas por la empresa de distribución eléctrica Luzlinares S.A.

 **Estrategia Intensiva con Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere que la empresa introduzca sus servicios actuales en otras zonas geográficas. Tratando de expandir o buscar nuevos mercados para los servicios que ofrece Luzlinares S.A., algunas de estas áreas geográficas serían las comunas de Panimávida, Retiro y San Gregorio.

Para llevar a cabo este tipo de estrategia la empresa deberá pedir al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción previamente un “aumento de la zona de concesión”, que se realiza a través del examen de admisibilidad donde se deben verificar variados datos tales como:

- ü Verificar que la carta conductora desde el Ministerio de Economía a la Superintendencia esté en duplicado.

- ü Verificar que la carta dirigida al Presidente de la República esté en duplicado.

- ü Si la solicitud depende de una concesión provisional o definitiva anterior, entonces se debe verificar la existencia del N° y año de la resolución que ya fue otorgada.

- ü Verificar algunos documentos legales, como por ejemplo, la constitución de la sociedad, estatutos.

- ü Memoria explicativa de las obras (objetivo, lugar de instalación, descripción técnica de los equipos, cantidad y materiales, etc.).

- ü Plano general de las obras (características de las instalaciones, cantidad y tipo de equipos, materiales empleados, ubicación, forma de instalación, etc.).

- ü Verificar el presupuesto del costo de las obras.

- ü Verificar los planos especiales de las servidumbres.

- ü Entre otros.

● **Estrategia de Diversificación Concéntrica:** Esta estrategia se da cuando la empresa diversifica la cartera de servicios que es capaz de ofrecer. Y es en este ámbito donde Luzlinares S.A. a estado trabajando, por lo que a adoptado la estrategia de diversificación concéntrica, donde a adicionado servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. Pudiendo de esta manera alcanzar los objetivos fijados, ya que además de vender energía también puede vender otros servicios relacionados, que elevan notablemente las ventas de los servicios presentes.

Por tanto, el área de servicios de la empresa satisface las necesidades de sus clientes ofreciendo soluciones conforme a los altos estándares de calidad de la compañía, a través de la venta de servicios adicionales de:

Ü **Construcción y Montaje de Redes y Subestaciones Particulares:** Entre ellas, podemos destacar los siguientes proyectos que se realizan en forma frecuente por la empresa.

§ Estudio y construcción de subestaciones de distribución 12/0.4 kV.

§ Construcción de redes de baja tensión de 380 V.

§ Construcción de redes de media tensión de 13.2 kV.

Ü **Urbanizaciones Eléctricas Aéreas y Subterráneas:** Se realizan proyectos de ingeniería para urbanizaciones dentro del sector, conforme a las normativas vigentes y a los estándares de la empresa. Realizándose todas las etapas del proyecto, estudio, construcción y puesta en servicio de la instalación.

Ü **Estudio, Construcción y Mantenimiento de Alumbrado Público:** Se realizan distintos tipos de estudios de alumbrado público, ya sea para instalaciones particulares como también para lugares públicos. Entre los proyectos que realiza la empresa, se encuentran los siguientes:

- § Alumbrado público con alimentación aérea.
- § Alumbrado público con alimentación subterránea.
- § Estudio de reducción de costos de alumbrado público.
- § Estudio, reparación y mantención de instalaciones particulares.

Además, la empresa ofrece estudios de consumos propios del cliente, de manera de poder corregir condiciones de sub-estándares dentro de la misma instalación.

Entre las condiciones sub-estándares que son corregidas por los profesionales de Luzlinares S.A., se cuenta con los siguientes servicios:

- § Corrección por mal factor de potencia.
- § Reparación y mantenimiento de su instalación particular.
- § Mantenimiento de subestaciones particulares.
- § Atención domiciliaria de emergencia.

Ü **Venta de Empalmes Monofásicos y Trifásicos:** La empresa vende empalmes para clientes particulares o empresas, de modo de poder entregar energía a los clientes en cualquier lugar de la zona de concesión.

🌐 **Estrategia de Diversificación en Conglomerado:** Esta estrategia se basa principalmente en la adición de servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. Y es bajo esta estrategia, que la empresa logra introducir nuevos servicios no relacionados, puesto que cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en las dos nuevas industrias.

Las dos nuevas industrias que añade Luzlinares S.A. corresponden a la división “Riegoluz” y la división “Interluz”.

Ü **División Riegoluz:** Esta división es creada con el respaldo de Luzlinares S.A., siempre pensando en las necesidades de los clientes, ofreciendo a ellos una amplia variedad de servicios y productos para los proyectos de riego tecnificado. A continuación se mencionan algunos de los servicios que ofrece esta división:

§ Riego tecnificado.

§ Pivotes.

§ Pozos profundos.

§ Movimientos de tierra.

§ Levantamiento topográfico.

§ Diseño de riego.

§ Instalación del sistema de riego.

§ Mantenimiento de los equipos de riego.

§ Construcción de estaciones de bombeo y elevación mecánica.

§ Asesorías.

§ Entre otros.

Ü **División Interluz:** La empresa Luzlinares S.A. decidió crear la división “Interluz” la cual tiene como finalidad ofrecer los servicios básicos de Internet en banda ancha desde 128 Kbps a 2 Mbps. Esto permite que muchas familias rurales, empresas, escuelas y otros organismos puedan acceder a Internet y a los servicios adicionales que este puede brindar. Siendo este, hoy en día, un servicio tan básico como los servicios de agua y energía eléctrica.

Entre los nuevos servicios adicionales de esta división podemos mencionar:

§ Enlaces punto a punto.

§ Extensiones LAN – Redes privadas virtuales (VPN)

§ Redes internas inalámbricas (Wi-Fi).

§ Vigilancia de Video.

- **Estrategia Genérica de Diferenciación:** Esta estrategia se desarrolla en el ámbito en que Luzlinares S.A. introduce a sus servicios una característica distinta a los de la competencia. Por lo que esta estrategia de diferenciación es vista en el área de ventas, calidad de servicio e imagen, y que es percibida por sus clientes como una empresa “comprometida” con sus clientes.

Este atributo hace que muchos compradores en el sector industrial lo perciban como importante, por lo que la empresa pone todos sus esfuerzos en satisfacer esa necesidad, a través de la actividad de “*post venta*” la cual consiste en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre.

Es por ello, que Luzlinares S.A. esta constantemente preocupada de que una venta no concluya nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar este propósito la empresa ha visto necesario implementar variados servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás con sus clientes.

A continuación se indican algunos servicios complementarios que distinguen a Luzlinares S.A.

- ü **Servicio de Emergencia:** La empresa cuenta con un moderno centro de llamados para la atención de sus clientes, el cual funciona las 24 horas del día, los 365 días del año. Este centro de llamados cuenta con un staff de operadores capacitados para orientar tanto en materias comerciales, como recepcionar y canalizar llamados de emergencia. Sólo se debe llamar al número 600-600-2500 y desde celulares marcar 032-2265340, desde cualquier lugar de la región.

- Ü **Servicio en Línea:** En Internet, por medio de la página Web de la empresa los clientes podrán tener acceso a la información de su facturación y consumo, hacer solicitudes y entregar sus sugerencias. Adicionalmente al cliente, se le asesorará en cualquier otro aspecto relacionado con el servicio que él requiera.

- Ü **Servicio de Comprobación de las Instalaciones:** La empresa a través de este servicio, realiza una visita personal inmediata luego de entregar su proyecto, para supervisar o examinar la instalación. Esto le permite tomar medidas para solucionar cualquier situación no esperada. La presencia del jefe de proyecto y obra demuestra al cliente el compromiso que tiene la empresa para con él y el trato especial que se le está dando, el cual podrá apreciar y tener en cuenta siempre.

- Ü **Servicio de Capacitación:** A través de este servicio la empresa trata de prevenir quejas potenciales respecto del producto o servicio recién instalado, ayudando a los empleados de la empresa compradora a operar o utilizar el producto apropiadamente. Las sesiones de entrenamiento prueban al cliente el interés de la empresa vendedora, y adicionalmente se consigue tener una audiencia cautiva durante varias horas, en las cuales la empresa puede crear un ambiente favorable para nuevas compras o una ampliación de la actual compra.



SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 3: MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

3.1 EL CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

3.1.1 Definición

Existen diferentes autores que han definido el control de gestión de acuerdo a las diversas etapas evolutivas que ha experimentado la ciencia de la dirección de empresas, es en este contexto donde los autores J. Amat y A. Medina nos entrega una clara definición de “Control de Gestión”, siendo ellas las que se mencionan a continuación:

Amat (2003, p 35) define el control de gestión como “... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”.

Mientras que Medina (2003, p 272) se refiere al control de gestión como “... un sistema que proporciona la información necesaria para una eficaz y eficiente gestión del valor de la organización, buscando alcanzar, en lo posible superar, los objetivos previstos en la estrategia”. Por lo tanto, podemos decir que el Control de Gestión es definido como el proceso por medio del cual los directivos de una empresa aseguran la obtención y aplicación eficiente y eficaz de los recursos, para así lograr los objetivos de la organización.

3.1.2 Objetivos del Control de Gestión

Los objetivos que busca alcanzar el control de gestión están referidos principalmente a:

- La búsqueda de valor económico como premisa básica de la gestión. Esto implica velar por el incremento en el valor de la empresa y de su equitativo reparto con los agentes económicos.
- La búsqueda simultánea y permanente de la eficacia y la eficiencia.
- Establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

3.1.3 Características del Control de Gestión

El control de gestión se caracteriza por los siguientes elementos:

- Totalidad
- Equilibrio
- Oportunidad
- Efectividad
- Integración
- Creatividad
- Impulso a la Acción

3.1.4 Elementos del Sistema de Control

Los elementos claves del control de gestión son:

- Compromiso de la dirección
- Desarrollo dentro del contexto de objetivos y políticas (Plan Estratégico)
- Criterios para evaluar resultados: Eficacia y Eficiencia

3.1.5 Tipos de Control

La dirección de una empresa puede utilizar diferentes mecanismos de control ya sean formales y no formales. Es por ello, que cada empresa utiliza una combinación diferente de estos mecanismos en función de sus características organizativas para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, es aquí donde se pueden considerar cuatro tipos de control, siendo estos los siguientes:

- **Control Familiar o del Clan:** Este tipo de control predomina en empresas habitualmente pequeñas y con un nivel de centralización muy alto en la que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y control directo del propietario, quien es el principal directivo de la empresa.
- **Control Burocrático o de Formalización del Comportamiento:** Este tipo de control suele existir en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. Este tipo de control implica la descomposición de las tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos. Este tipo de control permite la delegación de autoridad, pero no la descentralización de las decisiones, sin perder el control y sin requerir demasiada supervisión directa.
- **Control por Resultados o de Mercado:** Este tipo de control predomina en actividades relativamente repetitivas y que además estas actividades se realizan en un entorno altamente competitivo. La existencia de este control demanda una descentralización de las decisiones, la especificación de una serie de objetivos y estándares respecto al resultado, la medición del resultado en términos cuantitativos y la evaluación del comportamiento de un responsable en función del resultado obtenido respecto a los objetivos.
- **Control Ad-hoc o de Network:** Cuando existe un alto grado de descentralización y en los que es difícil formalizar las actividades como prever, medir y evaluar los resultados de la actuación se suele utilizar este tipo de control ad-hoc.

Cuadro Nº 3.1. Tipología de los Sistemas de Control

	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Estable • Centralización 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Competitivo • Descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña Dimensión • Limitada Formalización • Estilos personales y cultura poco favorables a la formalización. 	Control Familiar	Control Ad-hoc
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Dimensión • Mayor formalización • Estilos personales y cultura favorable a la formalización. 	Control Burocrático	Control por Resultados

Fuente: Amat, 2003

3.2 SISTEMA DE CONTROL

3.2.1 Relación entre el Sistema de Control y la Estrategia

El sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior proceso de control de la implantación de éstas para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con los objetivos globales. Es por ello, que los sistemas de control deben facilitar aquella información que permita tanto diagnosticar problemas estratégicos potenciales como facilitar el análisis de decisiones alternativas y su selección.

Como consecuencia de esto es importante que el diseño del sistema de control se realice en función del tipo de estrategia al que se orienta la empresa. Por un lado, la adaptación de los sistemas contables a las necesidades de información estratégica de la dirección que se requieren para la formulación de la estrategia y para su control posterior pueden facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes alternativas estratégicas.

Por lo tanto, la contabilidad se diseñará y se utilizará de acuerdo a las características de la estrategia empresarial. Igualmente a través de la vinculación del presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo se asegura que los diferentes centros de responsabilidad puedan alcanzar sus objetivos de forma acorde con los objetivos globales de la empresa.

3.2.2 Relación entre el Sistema de Control y la Estructura Organizativa

Para que una empresa pueda lograr los diferentes objetivos que se ha propuestos, debe tener una estructura organizativa que facilite la realización de las diferentes actividades que constituyen su proceso interno. Es así, como el grado de formalización, centralización y tipo de estructura organizacional condicionan las características del sistema de control.

● **Relación del Sistema de Control con el Grado de Formalización de la Estructura Organizativa:** El grado de formalización de la estructura organizativa influirá en las características del sistema de control. Cuanto mayor es la incertidumbre o más compleja es la actividad mayor es la discreción y más difícil es la formalización mediante procedimientos. Ello explica las diferencias existentes entre los sistemas de control que utilizan las empresas.

● **Relación del Sistema de Control con el Grado de Centralización de la Estructura Organizativa:** El grado de centralización influirá igualmente en las características del sistema de control. Cuando en una organización mayor es la descentralización más difícil y costoso es ejercer el control. Ello explica la preferencia por la centralización, especificándose procedimientos para posteriormente proceder a la delegación de tareas a los niveles inferiores, definir la autoridad formal, los medios para adquirir recursos, etc.

Un sistema de control en una empresa descentralizada suele ser más sofisticado y formalizado, con predominio de sistemas de control financiero orientado a la actuación de cada responsable. Igualmente, el proceso de planificación es fundamental para asegurar una adecuada asignación de recursos a los diferentes centros y lograr la congruencia entre los objetivos específicos por cada centro responsable y los objetivos generales de la empresa.

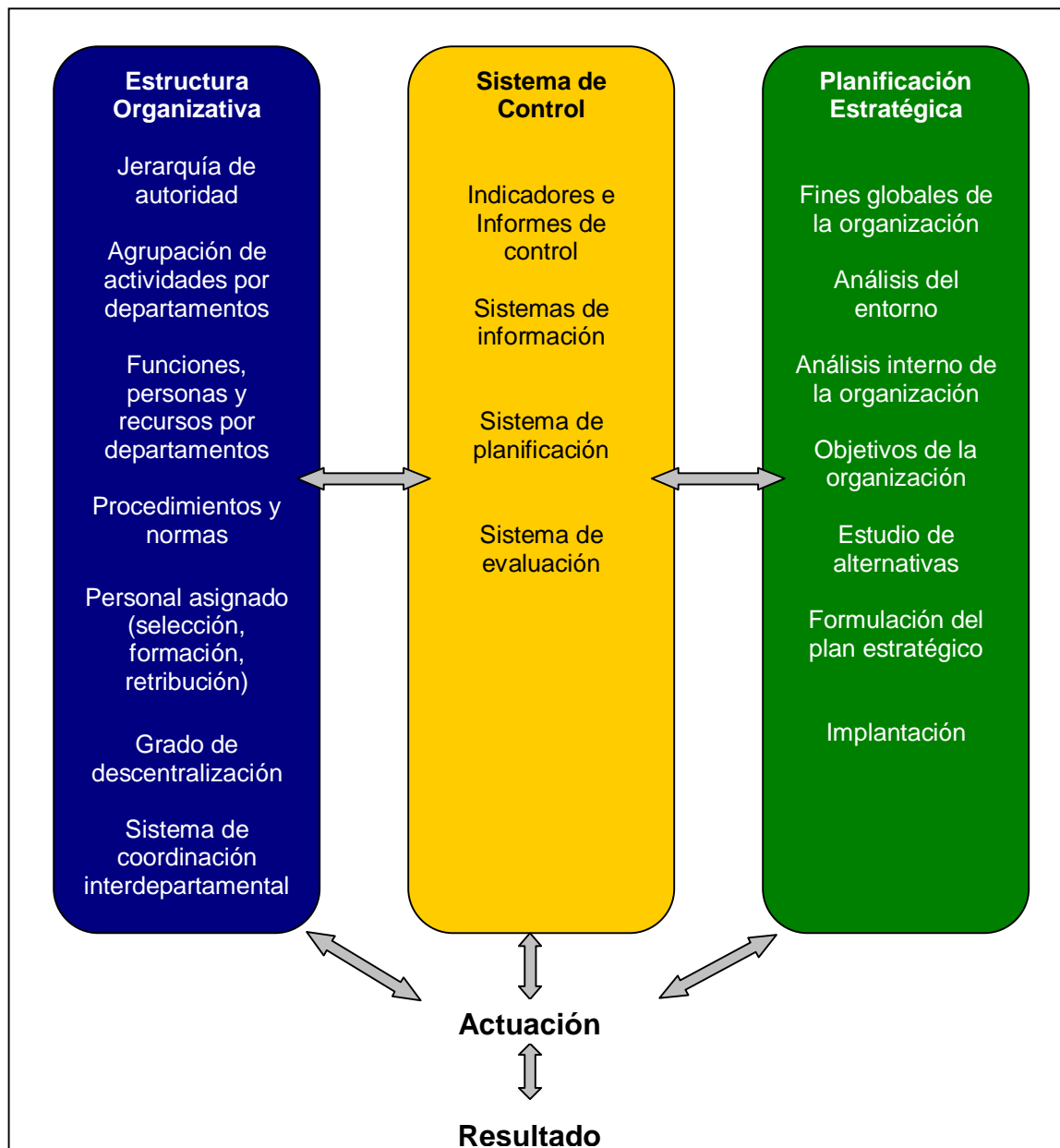
● **Relación del Sistema de Control con el Tipo de Estructura Organizativa:** El tipo de estructura organizativa que adopte una empresa influirá igualmente en el sistema de control, ya sea una estructura funcional, divisional o matricial.

- Ü **Estructura Funcional:** Predomina un control de carácter burocrático y orientado a la eficiencia. En el control de una empresa funcional predomina el énfasis en el registro de la información y tiene una limitada utilización como mecanismo de control que queda reducida a la asignación de recursos a los diferentes centros.

- Ü **Estructura Divisional:** Presenta una mayor descentralización, debido a su orientación hacia el mercado, suele predominar un control por resultados con énfasis en los indicadores de eficacia. Así, el control de gestión en una empresa divisional debe suministrar información que permita tanto la toma de decisiones como la planificación y evaluación de la actuación de los responsables.

- Ü **Estructura Matricial:** Es una combinación entre un control por resultados y un control ad-hoc, debido a la complejidad de las actividades de cada centro. Tal situación se debe a la interrelación de los centros que es difícil de evaluar aisladamente la actuación de cada responsable sin considerar la influencia de otros centros.

Figura Nº 3.1. Relación del Sistema de Control a la Estrategia y a la Estructura



Fuente: Amat, 2003

3.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Como ya se menciona anteriormente un SCG es aquel que permite unir todas las áreas y departamentos de la organización o empresa, entregando la información necesaria y relevante para la toma de decisiones, con un fin común que es medir los resultados de una gestión respecto al cumplimiento de los objetivos fijados previamente.

Así mismo, este SCG como parte del sistema de información de la empresa se encuentra contenido por tres grandes subsistemas muy interrelacionados y que en su conjunto constituyen la base del control de la gestión de la empresa, siendo estos subsistemas el *Control Económico Financiero*, *los Indicadores de Gestión* y *el Control Presupuestario*, los cuales forman la estructura del Sistema de Control de Gestión.

Por la importancia que toma cada uno de estos subsistemas, a continuación nos referiremos a cada uno de ellos pero solamente a aquellos aspectos más relevantes en el sistema de control de gestión.

3.3.1 Control Económico Financiero

El sistema de control contable se enmarca dentro de la contabilidad retrospectiva y constituye lo que se denomina sistema contable de gestión, el cual está formado por la contabilidad patrimonial y la contabilidad administrativa.

El sistema contable de gestión permite evaluar la contribución a la creación de valor económico de las diversas actividades que desarrolla una empresa y permite facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección.

Es importante señalar que en un sistema contable interactúan diferentes elementos que buscan establecer y transformar la información requerida para un fin específico, teniendo en cuenta unos parámetros propios que permitan su adecuado y preciso funcionamiento. Es por ello, que la información que entrega el

sistema contable de gestión acerca del resultado de la empresa, de sus negocios y de cada uno de los centros de responsabilidad es fundamental para evaluar la estrategia en desarrollo como para determinar nuevas estrategias a seguir.

Clasificación del Sistema Contable de Gestión

Los estados financieros de una empresa serán elaborados en función de la relevancia que tenga su contenido para los usuarios. Debido a este hecho, la contabilidad se clasifica en contabilidad financiera y contabilidad administrativa.

ü **Contabilidad Financiera:** Es un sistema de información dirigido a los usuarios externos, como inversionistas, prestamistas, proveedores y acreedores comerciales, clientes y el gobierno y sus organismos públicos, que aplica las Leyes Locales y las Normas Internacionales de Contabilidad. Cuya base es generalmente histórica. La información emitida por este tipo de contabilidad se presenta en estados financieros, los cuales hacen referencia a la situación patrimonial (balance general), situación financiera (estado de flujo efectivo) y la situación económica (estado de resultado) de la empresa.

ü **Contabilidad Administrativa:** Es un sistema de información dirigido a usuarios internos, como los gerentes, y todos aquellos que toman decisiones en una empresa, cuyo carácter es opcional y además emplea una base predeterminada. La contabilidad administrativa o contabilidad de costos es prioritaria para conocer la marcha de las distintas actividades realizadas por cada una de las unidades o centros de responsabilidad de la empresa.

Cuadro N° 3.2. Contabilidad Financiera Versus Contabilidad Administrativa

	Contabilidad Financiera	Contabilidad Administrativa
Usuarios	Externos	Internos
Periodicidad	Mínimo una vez al año	Según la dirección
Medición	Monetaria	Monetaria y no Monetaria
Regulación	Sujeta a la legislación fiscal, mercantil y contable	No sujeta

Fuente: Serra, 1996

Elementos del Sistema Contable de Gestión

Como todo sistema, para su funcionamiento requiere de la unión de una variedad de elementos que le dan vida al proceso contable y que permiten que un dato o transacción sea registrado en el sistema y a partir de esto se generen los informes contables respectivos.

Para que el proceso contable pueda llevarse a cabo es necesario contar con elementos doctrinarios, materiales e integradores.

Û **Elementos Doctrinarios:** Son aquellos que encierran principios, políticas y normas contables.

Û **Elementos Materiales:** Son expresiones gráficas para registrar información que requiere la empresa, por lo general son formularios que siguen estándares de información y que facilitan el control.

Ü **Elementos Integradores:** Es el grupo de componentes del sistema contable, que comprende la asignación y procedimientos de operación, funciones y plan de cuentas.

3.3.2 Control Presupuestario

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de los planes de acción que propone la dirección de una organización para un período futuro, considerando aspectos financieros y no financieros, y se supone que es una ayuda para coordinar y poner en práctica esos planes.

Es importante destacar que los planes deben ser viables desde un punto de vista financiero. En otras palabras, la estrategia condiciona las finanzas de una empresa y viceversa. Esta interacción entre finanzas y estrategia queda de manifiesto en los presupuestos, que no son más que la cara visible de los planes de una empresa.

Los presupuestos se construyen sobre la base de un pronóstico de la actividad y recursos que se requieren para responder a una demanda o ventas previstas para el período siguiente. En cierto modo, consideran una simulación del trabajo de la empresa o institución para ese período, incluyendo la posibilidad de construir Estados Financieros Presupuestados, y permiten por lo mismo anticipar los resultados que se esperan.

Para efectos del control de gestión, los presupuestos se utilizan realizando el llamado “Control Presupuestario”, el cual consiste en comparar en forma periódica los resultados esperados contra los resultados observados en la práctica. De las diferencias o variaciones que se desprenden de esa comparación pueden proponerse acciones correctivas o ajustes que permitan reorientar a la organización hacia sus fines últimos o metas específicas.

🌐 Principales Objetivos del Presupuesto y su Utilización al Interior de la Organización:

- Û Obligar a la empresa o institución a planificar el futuro, y a determinar la forma de poner en práctica los planes que se propone.
- Û Facilitar la coordinación y comunicación entre los diferentes centros internos de responsabilidad respecto a esos planes propuestos, generando un resultado previsto en forma conjunta, que además es coherente con las aspiraciones de la organización.
- Û Establecer compromisos con esos resultados previstos en todos los niveles de la organización.
- Û Definir criterios y un marco de referencia para evaluar el desempeño de esos centros de responsabilidad y de la organización como un todo, en base al contraste de lo presupuestado y lo observado.

🌐 Tipos de Presupuestos

- Û **Presupuesto de Operación:** Es el de utilización más frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.
- Û **Presupuesto Financiero:** Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades: Capital de trabajo, origen y aplicación de fondos, flujos

de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, amortización parcial o total de los créditos bancarios y nuevas aportaciones de capital.

- Ü **Presupuesto de Inversiones Permanentes o Presupuesto de Capital:** El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión. Esta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte, se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el período.

- Ü **Presupuesto de Tesorería:** Este se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina “*Presupuesto de Caja o de Efectivo*” porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos.

Se formula por periodos cortos meses o trimestres. Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos. En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar la ociosidad.

3.3.3 Indicadores de Gestión

El tercer componente del sistema de control de gestión lo constituyen los indicadores de gestión, con el cual se completa de forma integral todo el sistema de control de gestión de la empresa.

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización sea pública o privada. Por lo tanto, los indicadores de gestión permiten ir conociendo y evaluando la actuación de los procesos y actividades clave de la empresa y que corresponden a los factores claves del negocio y de la empresa. Estos procesos y actividades claves responden a los objetivos estratégicos de la compañía, los cuales a su vez están directamente relacionados con los factores clave del negocio y de la empresa. Este tema será tratado con mayor intensidad en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4: MODELO CONCEPTUAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) en la actualidad es un tema muy conocido y popular, pero aún hoy en día se usa poco como herramienta de la gestión empresarial. Es por ello, que para empezar a introducirnos en el Cuadro de Mando Integral tenemos que saber ¿qué es? y para ¿qué sirve?.

El CMI o Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El CMI es un sistema de comunicación, de información y de formación, que además sirve para:

- Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.
- Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.
- Comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos estratégicos.

4.1.2 Características del Cuadro de Mando Integral

El CMI es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, y por ende, sus principales características básicas son:

- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores financieros con los no financieros. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

- Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas claves: La financiera, del cliente, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

4.1.3 Contenido del Cuadro de Mando Integral

El CMI se compone de múltiples elementos, los cuales hacen posible su existencia, algunos de esos elementos son los que se indican a continuación en forma resumida:

- Misión de la empresa.
- Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- Visión.
- Identificación de los factores clave de éxito de la empresa.
- Objetivos generales a conseguir.
- Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.
- Planes de acción para alcanzar los objetivos.


Figura N° 4.1. Contenido de los Elementos más Importantes del CMI



Fuente: Muñiz y Monfort, 2005

4.1.4 Ventajas del Cuadro de Mando Integral

Es necesario identificar cuáles son las ventajas que aporta el CMI en una empresa, siendo algunas de éstas, las que se mencionan a continuación:

-  **La Gran Foto de la Empresa:** El cuadro de mando integral representa la esencia de lo más importante para la empresa, para cada nivel de responsabilidad.

- **Comunicar las Prioridades de la Estrategia:** Una comunicación exacta y periódica de lo esperado es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- **Incluir Información del Entorno:** Demasiadas veces el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.
- **Ejecutar la Estrategia:** Se trata de hacer que la estrategia sea operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.
- **Equilibrar las Áreas:** La información en la empresa no sólo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso, esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas.
- **El Poder de la Motivación:** Seleccionar los indicadores más cercanos a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos. Por eso los responsables de esos indicadores no sólo son los directivos sino el resto de empleados, que si conocen qué se espera de ellos y qué objetivos conseguir verán así su participación y motivación en la gestión de la empresa.
- **Prever el Futuro:** No basta con indicadores tradicionales que muestran lo ocurrido en el pasado (beneficios, ventas, ausentismo, nuevos clientes), sino que se deberá dar un paso más adelante y gestionar con indicadores causante de los primeros (visitas a clientes, clima laboral, satisfacción, ofertas a nuevos clientes, etc.) para relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y poder tomar medidas preventivas.

4.2 LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como ya es sabido quienes dieron origen al Cuadro de Mando Integral fueron los profesores Kaplan y Norton, producto de una investigación realizada sobre “La medición del resultado en la organización del futuro”, fue ésta investigación la que dio origen a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años y que conocemos como Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Por lo tanto, el CMI enfatiza en la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI.

Figura N° 4.2. Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton, 2002

A continuación se expondrán con más detalle las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, donde en cada una de ellas se muestra un ejemplo de modelo de apoyo a la arquitectura del CMI.

4.2.1 La Perspectiva Financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo: por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Figura N° 4.3. Perspectiva Financiera



Fuente: www.tablerodecomando.com.ar , 2007

4.2.2 La Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa, y las medidas de la actuación de la empresa en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo: Los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

Por consiguiente, la perspectiva del cliente permite a los directivos de una empresa articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Figura N° 4.4. Perspectiva Cliente



Fuente: www.tablerodecomando.com.ar , 2007

4.2.3 La Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El enfoque que da el CMI a la perspectiva del proceso interno, es que acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Por ejemplo: Una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Figura N° 4.5. Perspectiva Procesos Internos



Fuente: www.tablerodecomando.com.ar , 2007

4.2.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

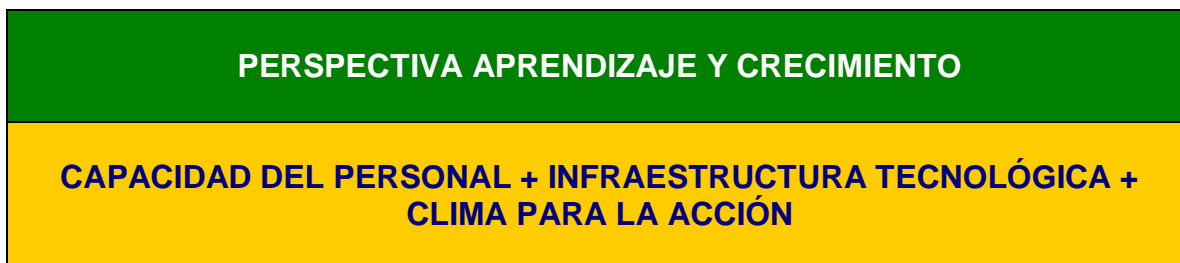
La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando integral.

Además es importante destacar que el aprendizaje y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Los procedimientos de la organización.

Figura N° 4.6. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: www.tablerodecomando.com.ar , 2007

4.3 LA RELACIÓN DE CAUSA – EFECTO

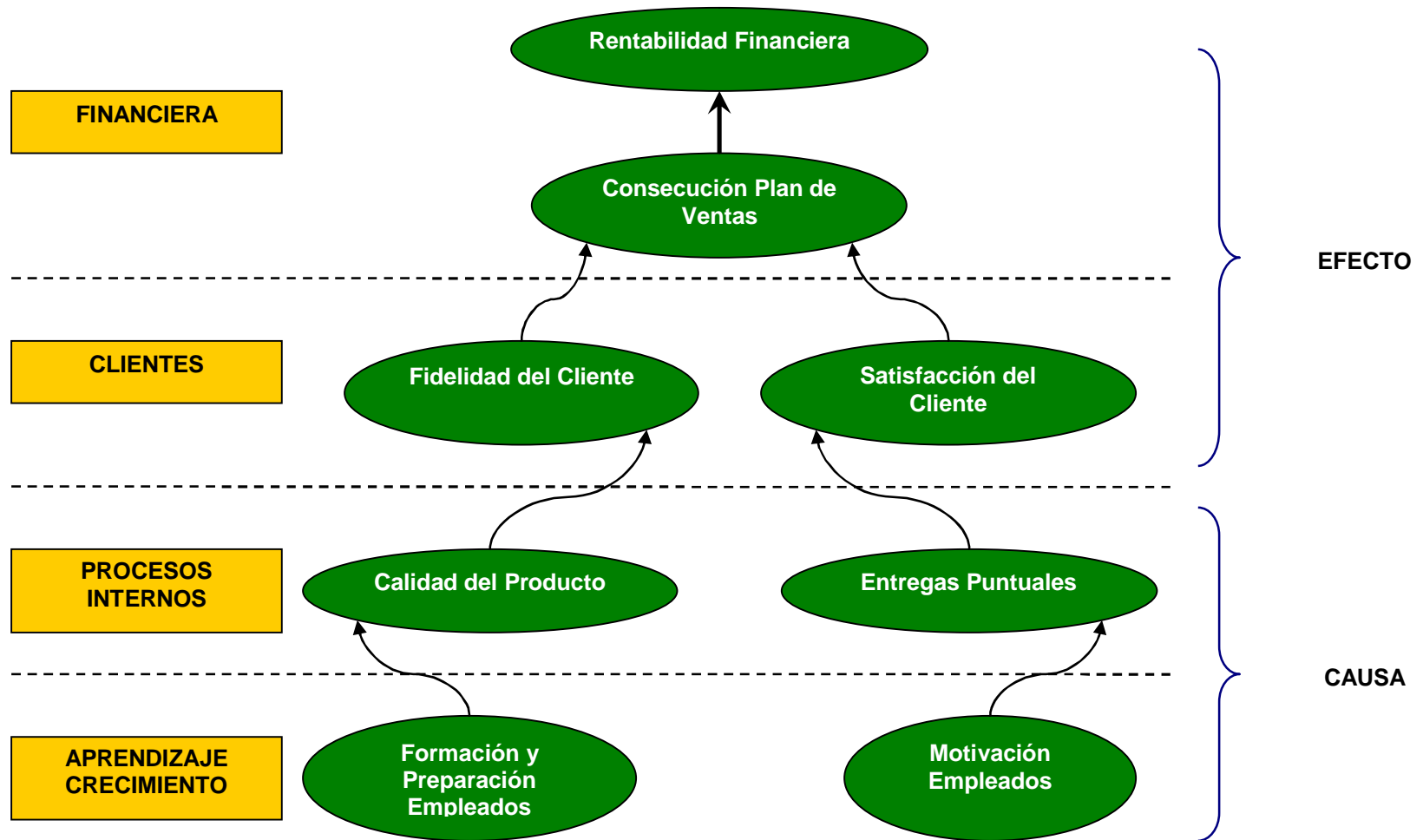
De acuerdo con las perspectivas definidas anteriormente (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), podemos decir que se forma una cadena de relaciones causa – efecto, las cuales se denominan relaciones causales, las cuales permiten obtener una mejor comprensión de los procesos del negocio y sus interrelaciones, de manera tal que se construya un conjunto integrado de objetivos que lleven al logro de la estrategia según la visión y misión definidas por la organización.

Ahora bien, una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo **si/entonces**. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, **entonces** tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; **si** los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, **entonces** mejorará la eficacia de sus ventas. **Si** mejora la eficacia de sus ventas, **entonces** mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

Por tanto, cada objetivo estratégico e indicador seleccionado para el cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, la cual pueda comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización, tal situación puede ser apreciada en la figura N° 4,7, mediante un ejemplo de mapa estratégico de una empresa, describiendo a continuación como funciona este.

Figura Nº 4.7. Mapa Estratégico



Fuente: Muñiz y Monfort, 2005

🌀 **Descripción del Mapa Estratégico:** El primer objetivo es maximizar la rentabilidad a través de la consecución del plan de ventas; la consecución del plan de ventas se alcanza mejorando la fidelidad y la satisfacción de los clientes (actuales y nuevos clientes que repitan compras); la mejora en fidelidad de los clientes (que repiten compras) se logra gracias a la mejora de la calidad y a su vez una mejor y mayor formación del personal; el incremento de la satisfacción del cliente (actual) se consigue gracias a una mejora de las entregas puntuales y una mayor motivación de los empleados. Es así como el mapa estratégico muestra los vínculos de causa – efecto de una manera clara y fácil de entender.

4.4 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Es importante mencionar en este apartado lo que significan los indicadores de gestión, por lo que diremos que son ratios, razones o índices que proveen de información estructurada, permanente y sintética sobre la marcha de la empresa y el desarrollo de los negocios, cuya finalidad es servir de apoyo a la toma de decisiones. Por tanto, el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio, y es por ello, que los indicadores de gestión además deben ser fáciles de entender y comprender por toda la organización.

Algunas de las condiciones que deben cumplir los indicadores son:

- 🌀 Relevancia
- 🌀 Pertinencia
- 🌀 Objetividad
- 🌀 Inequívoco
- 🌀 Accesibilidad

Así también, debemos mencionar que nos encontramos con distintos tipos de indicadores de gestión, según el tipo de información que entregan estos se distinguen los siguientes indicadores de:

4.4.1 Indicadores de Estructura – Economía

En este tipo de indicador se valoran los recursos disponibles y los necesarios para realizar una determinada actividad, reflejando la capacidad para generar y movilizar los recursos financieros, como por ejemplo:

- Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.
- Porcentaje de recuperación de créditos.
- Ratio número recursos empleados/disponibles.

4.4.2 Indicadores de Proceso – Eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Por lo tanto, estos indicadores evalúan como se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Ejemplo:

- Tiempo fabricación de un producto.
- Periodo de maduración de un producto.
- Ratio de piezas/hora
- Rotación del material.

4.4.3 Indicadores de Resultado – Eficacia

Estos indicadores miden los resultados finales del proceso y es por ello, que debemos tener en cuenta la eficacia, ya que como sabemos éste término (eficaz) tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Por tanto, los indicadores de este tipo están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo:

- Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

TERCERA PARTE

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN LA EMPRESA

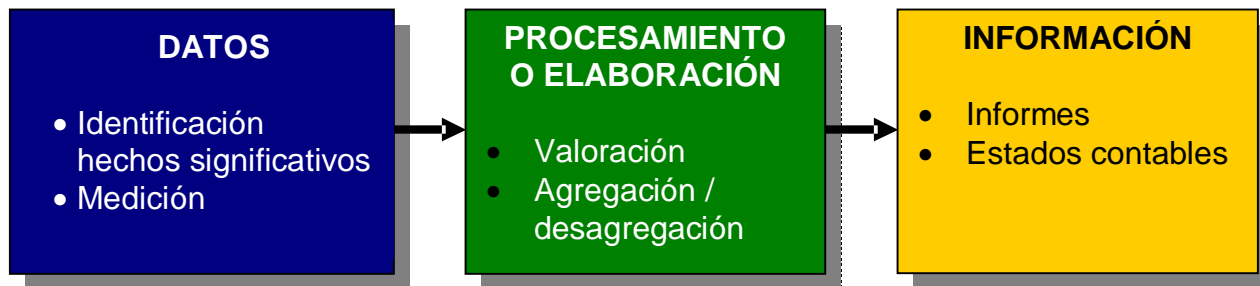
Para comenzar este capítulo de análisis de la situación actual del sistema contable de Luzlinares S.A., debemos dejar explícitamente mencionado que el trabajo de análisis que se llevo a cabo fue solamente referido a las “*salidas de información que emana del sistema de información contable*” utilizado por la empresa actualmente, por lo cual, nuestro objetivo principal en este capítulo es conocer las necesidades actuales de información que tiene el gerente y los jefes de cada departamento para la toma de decisiones y conocer con ello el diseño y contenido de los informes utilizados diariamente por estos. Además, de proponer mejoras que ayuden al control y la toma de decisiones.

5.1 CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO Y NECESIDAD DE INFORMACIÓN

Como es sabido un sistema contable recopila la información y la transforma obteniendo unos resultados, los cuales son vistos en pantalla y/o impresos en informes diarios, semanales, mensuales, etc. Dependiendo de las necesidades del usuario que los utiliza, es por ello, que la contabilidad se configura como el lenguaje idóneo para transmitir información sobre los negocios y permitir el conocimiento de la evolución de los mismos.

Y es así, como los sistemas contables deben basarse en el entorno en el cual operan y deben determinar sus propias características y reglas, permitiendo crear con ello la esencia de todo sistema contable, el cual consiste en un conjunto de elementos interrelacionados cuya finalidad es transformar datos en información, pudiéndose apreciar dicha afirmación en la figura siguiente:

Figura N° 5.1. Esquema de Sistema Contable



Fuente: Serra, 1996

Siguiendo con lo planteado anteriormente debemos mencionar entonces que el resultado u output del sistema, lo constituye la información contable que se concreta en informes o estados contables. Por consiguiente, es importante indicar entonces que el objetivo fijado para la información condiciona las etapas de captación de datos y elaboración, de manera que los informes para el gerente y los administradores de la empresa tendrán distintos requerimientos, sobre el tipo de datos a manejar y su elaboración, que serán diferentes a los establecidos por otras empresas.

Por tanto, es aquí donde parte nuestro análisis, conociendo el entorno en el cual se desenvuelve el sistema contable utilizado por la empresa Luzlinares S.A., puesto que cada empresa asimila un sistema contable dependiendo de la actividad que realiza y de ahí se definen objetivos, características de información financiera, y los requisitos que deben contener los informes que emitirá el sistema, para así cumplir con las necesidades básicas de información para administrar y gestionar eficientemente la empresa.

Por lo qué, en nuestro análisis pudimos establecer cuatro factores que influyen en el entorno actual en donde se desenvuelve actualmente el sistema contable, siendo estas las siguientes:

- **Actividad:** La empresa se encuentra inserta en el sector energético, puesto que su actividad principal es la distribución de energía eléctrica, por lo que se clasifica como una empresa del sector terciario o de servicio, ya que ésta presta servicios de distribución acercando el producto de energía eléctrica hacia los consumidores cubriendo las necesidades de éstos, además la forma jurídica adoptada por la empresa y la cual ya conocemos es la de sociedad anónima cerrada, por lo que los propietarios delegan la gestión a los directivos.

- **Estructura:** Luzlinares S.A. presenta una estructura organizacional *maquinal* del tipo *funcional*, ya que esta divide el trabajo según especialización en las áreas básicas de la empresa que son: Subgerencia Comercial, Proyectos y Obras, Mantenimiento y Operación, Servicio al Cliente, Administración y Cobranzas y Ventas y Servicios. Además se tiene un cierto nivel de centralización en la matriz Chilquinta Energía S.A. en la ciudad de Valparaíso y por ende el sistema de autoridad ejercido en la empresa Luzlinares S.A. es de carácter formal.

- **Empleados:** El sistema contable utilizado por la empresa tiene como usuarios a todos los niveles de la organización, como son: la alta dirección, mandos operativos y nivel de ejecución; quienes demandan información diferente conforme a las características de las decisiones que se toman en cada nivel.

- **Público:** Hoy se demanda con un mayor convencimiento más generalizado de que las empresas deben facilitar información no sólo a los que en principio son los grupos interesados, por mantener relaciones comerciales, financieras o profesionales, sino a toda la sociedad. Es por ello, que la empresa Luzlinares S.A. por la actividad que desarrolla, tiene una trascendencia social y económica importante, por lo que debe informar de todo aquello que puede tener repercusión, inmediata o no, sobre la sociedad.

A través de estas características podemos identificar el ambiente en el cual se desenvuelve el sistema contable Smartstream perteneciente a la empresa Luzlinares S.A., puesto que como se mencionó anteriormente cada empresa asimila un sistema contable dependiendo de la actividad que realiza y de cuales sean las necesidades de información. Es así, como el sistema contable utilizado provee información a la administración, para apoyarla en las funciones de toma de decisiones y de control, posibilitando el desarrollo de las operaciones y manejo de los recursos de la manera más eficiente. Así también, debemos señalar que el sistema de información esta basado en sistemas computacionales, por lo tanto utiliza hardware y software; manuales de procedimientos; modelos para el análisis, la planeación, el control y la toma de decisiones; además utiliza una base de datos.

El sistema de información se divide en subsistemas, dado que las funciones organizacionales y operacionales son variadas y tienen diferentes requerimientos de información. Es así, como podemos distinguir entre otros los subsistemas de: Operación, Personal, Finanzas. Estos subsistemas de información se definen para satisfacer los requerimientos de los usuarios de los distintos niveles, haciendo uso de los mismos datos que son compartidos a partir de una base de datos, la cual es el principal recurso para la integración de los múltiples subsistemas.

También debemos señalar que en nuestro análisis pudimos distinguir tres niveles de decisión al interior de la empresa:

- 1. Estratégico:** Aquel que establece el horizonte que se quiere alcanzar, es decir, es aquel nivel en donde se decide el futuro de la empresa en el largo plazo, definiéndose por tanto la estrategia a seguir.
- 2. Táctico o de Gestión:** En este nivel encontramos definidas las políticas, procedimientos, los planes de desarrollo de la estrategia, dicho de una manera

más simple, aquí encontramos establecidas las acciones que se han de realizar en el corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo.

- 3. Operativo:** En este nivel es donde se toman las decisiones para realizar las acciones, que luego se concretan produciendo los intercambios de flujos de recursos entre la empresa y el medio con el cual interactúa.

Es por ello, que cada uno de estos niveles tiene distintos requerimientos de información, la razón es porque a mayor nivel de responsabilidad en las decisiones se requiere información más global, en cambio al bajar hacia el nivel operativo la necesidad de desagregar o descomponer la información aumenta.

Por tanto, estos niveles los podemos dejar reflejados a través de una estructura piramidal, que puede ser observada claramente en la figura N° 5.2, de la siguiente manera:

- **Primer nivel**, corresponde a la base de la pirámide y que es el nivel operativo, el cual comprende toda la información relacionada con el procesamiento de las transacciones y es capaz de proveer la información requerida para las operaciones de control diario al interior de la empresa.

- **Segundo nivel**, comprende los recursos de información capaces de satisfacer los requerimientos para ayudar al nivel táctico o de gestión de la empresa Luzlinares S.A., en este nivel queda comprendido la adquisición y la organización de los recursos, la estructura del trabajo, el reclutamiento y entrenamiento del personal, es decir, que en esta parte la empresa se ocupa de los medios cómo lograr los objetivos que se han planteado.

● **Tercer nivel**, el más alto de la estructura piramidal que comprende los recursos de información capaces de satisfacer requerimientos de información al nivel estratégico, es decir, al nivel más alto de la administración, definiéndose los objetivos estratégicos y el rumbo a seguir por la empresa.

En síntesis podemos decir entonces, que en cada nivel de la empresa se procesa información, y cuando es necesario, se utilizan los datos proporcionados por alguno de los otros niveles según las necesidades que se tengan, emitiendo así el sistema informes que comprenden toda la actividad que realiza la empresa a diario, en donde también se incorporan a esos informes nuevos datos sobre actividades o factores externos a la empresa Luzlinares S.A. que la afecten o la puedan afectar en el futuro.

Figura N° 5.2. Niveles Desicionales de la Empresa



Fuente: Ballvé, 2002

5.2 USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

Se distingue a los usuarios como internos o externos, pero para el caso de nuestro análisis sólo nos centraremos en los “*usuarios internos*”, que son los directivos y mandos intermedios de la empresa, es decir, todas aquellas personas que forman parte de la estructura organizacional y que requieren de la información de la misma para realizar la toma de decisiones, basadas estas en los informes emanados por el sistema, y que con ellos, pueden seguir las acciones que les competen según el rol que desempeñan al interior de la empresa.

Por otra parte, debemos considerar también que estos usuarios internos requieren información de manera continúa, por lo que debemos tener en cuenta los objetivos que persiguen estos al utilizar una “*Contabilidad Administrativa o Gerencial*”. La cual se basa fundamentalmente en el análisis de los procesos operacionales y a la preparación y presentación de informes contables a los responsables de la administración de la empresa.

Por consiguiente, debemos decir entonces que es esta la contabilidad orientada a los usuarios internos, puesto que involucra a todos los niveles decisionales de la empresa.

A continuación se puede apreciar el cuadro N° 5.1 que muestra el Sistema de Contabilidad según los decisores (usuarios internos / externos).

Cuadro N° 5.1. Sistemas de Contabilidad Según Decisores

Sistemas de Información Contable Para:	
Decisores Externos	Decisores Internos
Contabilidad Financiera	Contabilidad Administrativa o Gerencial (Management Accounting)

Fuente: Serra, 1996

5.2.1 Usuarios Internos

Los usuarios del sistema de información constituyen la base fundamental de éste por sus requerimientos de información, y es por esto, que la información en la empresa Luzlinares ya sea de índole cuantitativa o cualitativa, constituye un elemento imprescindible para la planificación y control de la empresa.

Es por ello, que la información que usan los departamentos de gerencia, subgerencia comercial, proyectos y obras, mantención y operación, servicio al cliente, administración y cobranzas y el departamento de ventas y servicios es aquella que es procesada en gran parte por el sistema contable SmartStream, el cual arroja informes de acuerdo a las necesidades de cada usuario y que sirve para el control y la toma de decisiones, un ejemplo de ello es el que podemos mencionar a continuación:

El sistema contable SmartStream arroja un informe de “**estado de resultado con resolución mensual**”, el cual contiene información que es de suma importancia para el o los usuario (s) que lo utilizan, puesto que muestra el resultado final de las operaciones realizadas en un mes determinado, a su vez este informe compara los resultados reales con el “*presupuesto asignado para el mes*” y con los “*resultados obtenidos en el mes anterior*”, informando al usuario las desviaciones existentes en cada ítem.

Es así, como el informe antes mencionado es de gran ayuda para los distintos usuarios que lo utilizan, debido a que este permite poder tomar una decisión en base a la información que presenta, pudiéndose por tanto controlar y ajustar las desviaciones existentes para el mes siguiente.

Para finalizar, explicaremos como actúa dicho informe pudiéndose apreciar en el cuadro N° 5.2, en el que se han destacado con color ciertos ítemes que contienen información importante para varios departamentos de la empresa y que es preciso monitorear.

El color indica el departamento al cual pertenece la información:

Gerencia General	
Subgerencia Comercial	
Mantenimiento y Operación	
Administración y Cobranza	
Servicio al Cliente	
Ventas y Servicio	

Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE RESULTADOS LUZLINARES S.A.					Miles de \$ al 28 de Febrero de 2007					
VALORES DEL MES			DESVIACION			VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/MES ANT.		ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/AÑO ANT.
431,832	451,872	506,371	54,499	74,539	Ventas Energía y Potencia	804,914	847,149	938,263	91,054	133,29
-323,03	-334,543	-369,86	-35,321	-46,834	Compras Energía y Potencia	-585,897	-605,291	-692,894	-87,603	-106,997
108,802	117,329	136,507	19,178	27,705	MARGEN NETO	219,016	241,859	245,31	3,451	26,293
-109,035	-106,819	-113,32	-6,499	-4,283	GTO \$ VTA ENERGIA Y POTENCIA	-221,903	-214,192	-222,353	-8,062	-450
-11,685	-15,278	-17,9	-2,622	-6,215	Remuneraciones	-27,458	-27,288	-29,584	-2,296	-2,127
-8,033	-8,477	-7,691	786	343	Gastos Mantenición	-20,684	-16,541	-15,724	817	4,96
-23,086	-25,489	-22,364	3,125	723	Gastos Administración	-54,49	-55,179	-45,45	9,729	9,04
-9,003	-7,74	-7,967	-227	1,036	Gastos comercialización	-16,856	-15,664	-16,971	-1,307	-115
					Otros Costos	-341				341
-57,228	-49,835	-57,396	-7,561	-169	Depreciación y Amortización	-102,075	-99,62	-114,624	-15,004	-12,549
-233	10,51	23,189	12,679	23,422	MG VTA DE ENERGIA Y POTENCIA	-2,887	27,587	22,956	-4,611	25,843
60,848	41,045	43,155	2,11	-17,693	Servicios	102,792	82,213	104,002	21,789	1,21
-44,462	-18,128	-11,597	6,531	32,865	Costo Variable de Servicios	-45,382	-36,31	-56,059	-19,749	-10,677
16,386	22,917	31,557	8,64	15,172	MG BRUTO DE SERVICIOS	57,41	45,903	47,943	2,04	-9,467
14,377	1,365	2,189	824	-12,188	Ingreso Riego Tecnificado	14,051	3,657	16,566	12,909	2,515
-24,516	-1,953	1,101	3,054	25,617	Costo Riego Tecnificado	-13,755	-4,718	-23,415	-18,697	-9,66
-10,139	-588	3,29	3,878	13,429	MAG BRUTO RIEGO TECNIFICADO	296	-1,061	-6,849	-5,787	-7,145
6,811	3,73	4,591	861	-2,22	Ingreso Servicios Internet	2,39	7,358	11,402	4,044	9,012
-4,185	-3,229	-2,268	961	1,917	Costo Servicios Internet	-2,604	-6,468	-6,453	15	-3,849
2,626	501	2,323	1,822	-303	MARGEN DE INTERNET	-214	890	4,949	4,059	5,163
8,64	33,34	60,36	27,02	51,72	RESULTADO OPERACIONAL	54,606	73,299	69	-4,298	14,394
4,191	2,95	4,378	1,428	187	Intereses por Mora	8,081	5,909	8,568	2,66	488
14,881	14,479	13,713	-766	-1,167	Otros Ingresos	28,409	29,598	28,594	-1,004	185
19,071	17,429	18,091	662	-880	SUBTOTAL	36,49	35,507	37,162	1,656	672
					Intereses Artefactos					
					Intereses Reales Mercado Capitales					
					Proyectos de Inversión					
					SUBTOTAL INVERSIONES					
-3,205	-2,97	-3,231	-261	-27	Gastos Financieros	-7,542	-6,25	-6,436	-186	1,106
-912	-1,333	-500	833	412	Otros Gastos no Operacionales	-1,919	-2,67	-1,412	1,258	507
2,129	-3,712	-4,419	-707	-6,547	Corrección Monetaria	20,591	-5,241	-2,29	2,952	-22,881
-1,988	-8,015	-8,15	-135	-6,162	TOTAL GTO \$ NO OPERACIONALES	11,13	-14,161	-10,138	4,023	-21,268
17,083	9,414	9,941	527	-7,142	RESULTADO NO OPERACIONAL	47,62	21,345	27,024	5,679	-20,595
25,723	42,754	70,301	27,547	44,578	RESULTADO ANTES DE IMPTO \$	102,226	94,644	96,024	1,38	-6,201
-4,376	-5,497	-11,95	-6,463	-7,584	IMPTO A LA RENTA	-14,432	-14,323	-16,336	-2,013	-1,904
21,347	37,257	58,341	21,084	36,994	RESULTADO DEL EJERCICIO	87,793	80,321	79,688	-633	-8,105

Cuadro N° 5.2. Estado de Resultado con Resolución Mensual Fuente: Sistema SmartStream

5.2.2 Manual de Cuentas

Para comenzar con este ítem partiremos expresando que un “**manual de cuentas**” es un instrumento que explica detalladamente el concepto y significado de cada cuenta, los motivos de sus débitos y de sus créditos, qué representa su saldo, y otros datos que sirvan para enriquecer el funcionamiento del sistema de información contable que posee una empresa.

Es por ello, que la empresa Luzlinares S.A. no se encuentra ajena a este tipo de documento, ya que mantiene en su intranet un manual de cuentas, que desde el punto de vista del sistema contable se divide en dos manuales **(1) Manual de Cuentas de Balance y Orden** y **(2) Manual de Cuentas de Resultado**. Estos manuales tienen como finalidad indicar a los usuarios los componentes que incluye cada una de las cuentas que son utilizadas habitualmente o esporádicamente por ellos.

Para tener una mayor noción de cómo se encuentra compuesto el Manual de Cuentas de la empresa Luzlinares S.A. es que se detallarán algunas de las cuentas que incluyen los dos manuales contables mencionados anteriormente, pero desde un punto de vista general, debido a que estos manuales son muy extensos para exponerlos en este ítem y porque además no son el objetivo principal que perseguimos en el análisis de la información contable de la empresa.

Por tanto, en las páginas siguientes se podrá apreciar también el plan de cuentas que sustenta dicho Manual de Cuentas.

5.2.2.1 Plan de Cuentas

Este es un medio auxiliar del sistema de información contable que posee la empresa, el cual indica las cuentas que serán utilizadas en el registro de las operaciones financieras y administrativas.

Además, debemos indicar que este plan de cuentas presenta tres aspectos importantes de destacar, siendo estos los siguientes:

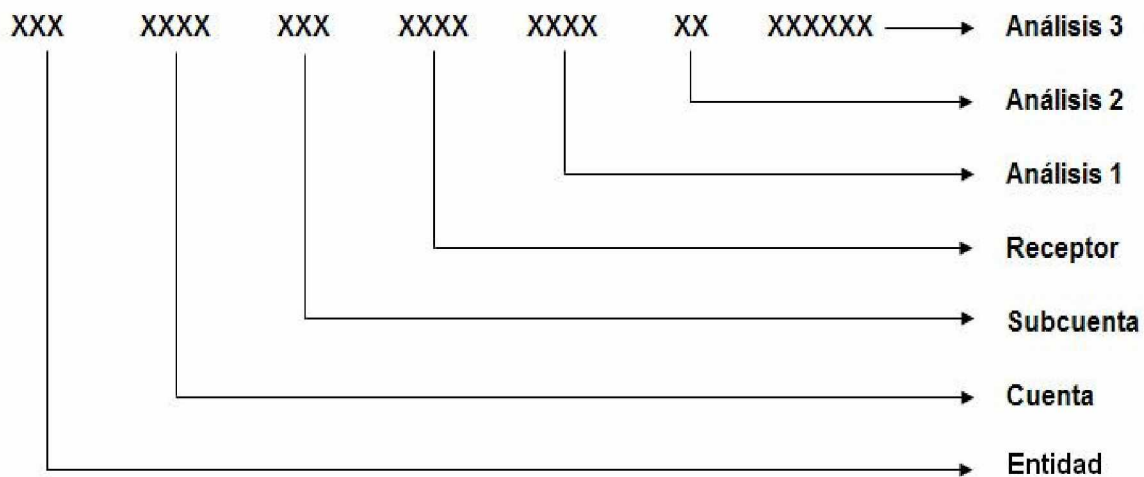
1. Se encuentra *completo*, puesto que contiene todas las cuentas necesarias para reflejar todos los posibles hechos económicos a producirse.
2. Es *claro* en su terminología, ya que es comprensible para cualquier persona que está interesada en el funcionamiento del sistema de información contable de la empresa.
3. Es *flexible*, porque prevé la posible incorporación de cuentas en todo momento.

Otro punto de interés en el plan de cuentas de la empresa y que ha llamado nuestra atención es su **codificación**, puesto que utiliza el numérico decimal, el cual permite en forma ilimitada agrupar todas las cuentas que sean necesarias e intercalar otras nuevas. Este tipo de codificación permite a cada usuario poder economizar tiempo y trabajo, ya que cada número utilizado facilita la memorización de las cuentas, su ordenamiento y su identificación y cual es su localización dentro del plan de cuentas.

Por consiguiente, debemos expresar que la empresa Luzlinares S.A. posee una *estructura de la cuenta contable*, la cual permite almacenar toda la información de acuerdo a lo que se quiere controlar. Y es por ello, que todo el ingreso de documentación al sistema contable de la empresa se debe realizar a través de una "*clave contable*", la cual se encuentra configurada previamente en el sistema, y por tanto, responde sólo a combinaciones válidas, de manera que el sistema no permite el ingreso de una clave diferente a las establecidas anteriormente.

A continuación en la figura N° 5.3 se pueden ver los elementos que constituyen dicha estructura contable y posteriormente se describen cada uno de los elementos que la componen.

Figura N° 5.3. Estructura de la Cuenta Contable



Fuente: Plan de Cuentas, 2007

🌐 **Entidad:** Empresa a la cual pertenece el centro que está digitando o cargando las cuentas al sistema. Consta de 3 dígitos, ejemplo: (1) **LIN**, (2) **PAR**.

🌐 **Cuenta:** Este elemento identifica al tipo de resultado, activo y/o pasivo. Es un elemento de 4 caracteres numéricos y se clasifica en:

- Activos : 1XXX
- Pasivos : 2XXX
- Orden : 3XXX
- Resultado : 4XXX Ingresos
5XXX Gastos y Costos de la Explotación
6XXX Egresos Fuera de la Explotación
7XXX Corrección Monetaria de Activos y Pasivos
8XXX Otros (Impuestos)

- **Subcuenta:** Este elemento equivale al recurso o insumo utilizado. Se compone de 3 caracteres numéricos. Ejemplo:
 - 201 Materiales
 - 203 Sobretiempo
 - 204 Viáticos
 - 205 Contratistas
 - Etc.

- **Receptor:** Corresponde al destino en donde se hayan generado los ingresos o en el cual serán utilizados los recursos. En otras palabras, corresponden a quien recibirá el gasto. Este elemento tiene un largo numérico de 4 caracteres.

- **Análisis 1:** Este campo numérico define su significado dependiendo de la combinación de la cuenta – subcuenta que la procedan o puede representar el centro de responsabilidad encargado de generar o utilizar los recursos en beneficio del centro receptor, si se trata de una cuenta de resultados. En otras palabras identifica a quien realizó el trabajo (cuentas de costos o gastos). Su largo es de 4 caracteres.

- **Análisis 2:** Representa el tipo de documento que acompaña la imputación contable, como por ejemplo:
 - **OT (auxiliar de ingreso, costo o gasto):** Corresponde a un auxiliar que permite una mayor apertura del control para ingresos y/o gastos.
 - **IAF (inversión en activo fijo):** Este auxiliar se utiliza para el control de inversiones en activo fijo.

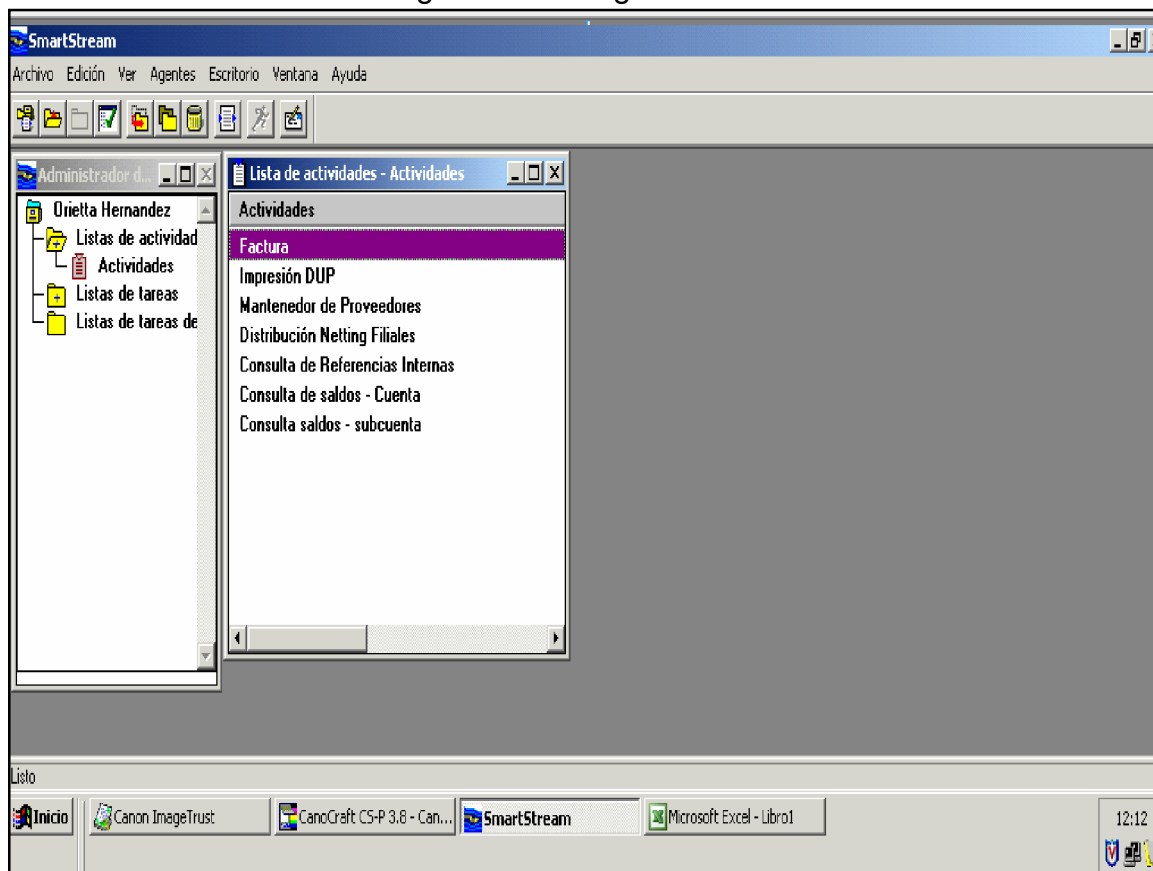
- **Análisis 3:** Corresponde al número que identifica al tipo de documento indicado en el análisis 2.

Para tener un mayor conocimiento de cómo funciona la estructura de la cuenta contable en el sistema, es que a continuación, se mostrará un ejemplo detallado del ingreso de una factura de proveedor al sistema, mostrándose para ello las siguientes figuras.

Ejemplo

Para ingresar una factura proveniente de algún proveedor, el usuario deberá primeramente acceder a la pantalla de inicio del sistema y luego seleccionar entre las variadas actividades la opción que dice “*factura*” en color lila.

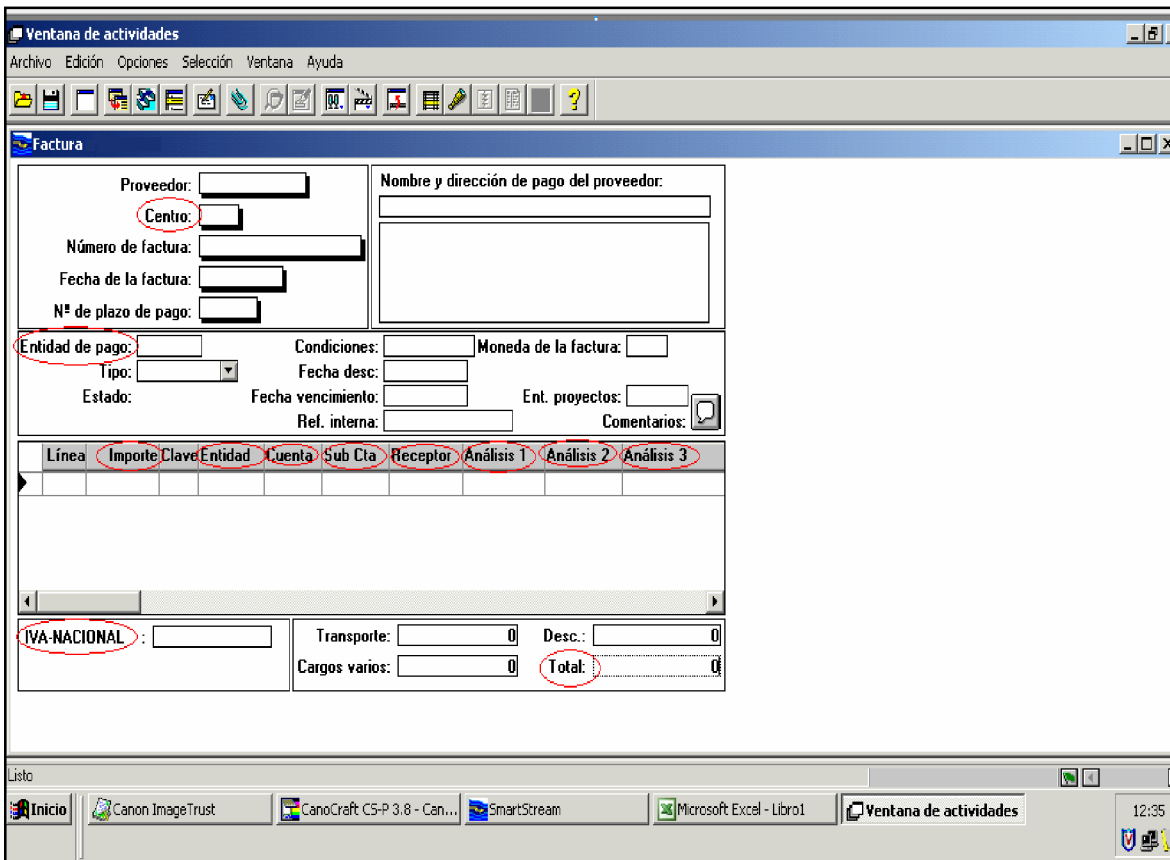
Figura N° 5.4.Ingreso Factura



Fuente: Sistema SmartStream

Luego de haber realizado dicha acción aparecerá la siguiente pantalla.

Figura N° 5.4.1. Ingreso Factura



Proveedor: Nombre y dirección de pago del proveedor:

Centro:

Número de factura:

Fecha de la factura:

Nº de plazo de pago:

Entidad de pago: Condiciones: Moneda de la factura:

Tipo: Fecha desc:

Estado: Fecha vencimiento: Ent. proyectos:

Ref. interna: Comentarios:

Línea	Importe	Clave	Entidad	Cuenta	Sub Cta	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3

IVA-NACIONAL: Transporte: Desc.:

Cargos varios: Total:

Fuente: Sistema SmartStream

En esta pantalla el usuario deberá digitar la información solicitada en los campos que se encuentran en blanco, por ende, todos los campos son importantes pero se debe tener un mayor cuidado con los campos que se encuentran encerrados de color rojo, puesto que aquí el usuario deberá indicar claramente lo siguiente:

- 🌐 **Centro:** Quiere decir que se debe identificar a la empresa, es decir, la entidad que para nuestro ejemplo es **LIN** de Luzlinares.
- 🌐 **Entidad de Pago:** Quien pagará al proveedor, en nuestro caso la filial Luzlinares.

- **Importe:** Se debe ingresar el monto neto de la factura.

- **Cuenta, Subcuenta, Receptor, Análisis 1, Análisis 2 y Análisis 3:** Aquí el usuario debe digitalizar cada código uno por uno.

- **IVA nacional:** Corresponde al IVA que indica dicha factura.

- **Total:** Corresponde al monto bruto indicado en la factura del proveedor.

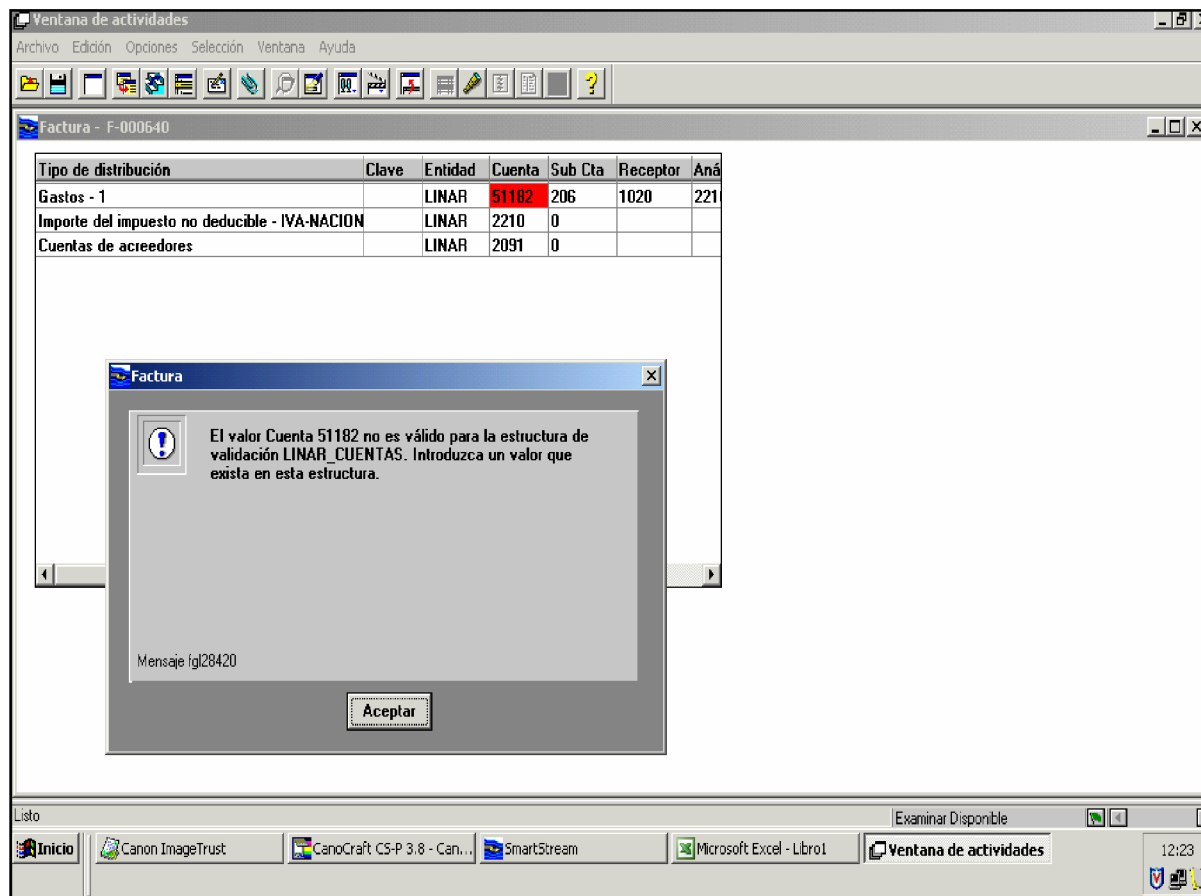
Una vez ingresada toda la información solicitada en la pantalla anterior, el usuario debe proceder a guardar dicha factura en el sistema contable de la empresa, por lo que este sistema internamente revisará que todos los datos ingresados se encuentren correctos.

Pero primordialmente el sistema verificará que la clave contable ingresada corresponda sólo a combinaciones validas que se encuentran previamente configuradas en dicho sistema, de tal modo que el sistema no permitirá el ingreso de una clave diferente a las establecidas anteriormente, avisando al usuario inmediatamente que existe un error a través de la siguiente pantalla, donde además indica el valor de la cuenta que no es válido.

En nuestro ejemplo la cuenta no validada es la que aparece de color rojo, cuenta **51182** la cual debe ser **5118** costo de construcción y mantención de SS/EE¹⁰ particulares.

¹⁰ Subestaciones

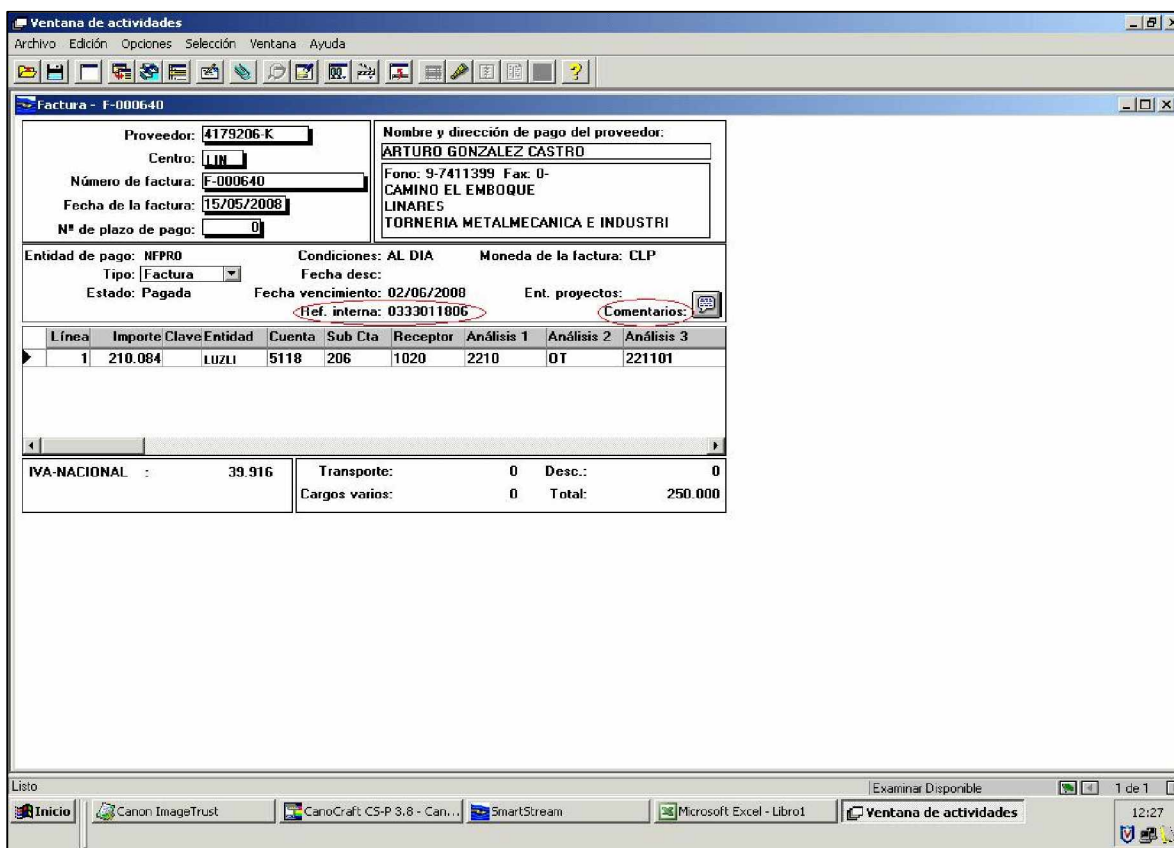
Figura N° 5.4.2. Ingreso Factura



Fuente: Sistema SmartStream

Ahora bien, corregido el error el sistema contable de la empresa volverá a verificar que la clave contable corresponda a la estructura establecida, de estar correcta la información el sistema grabará los datos y le asignará un número como referencia interna, además se podrán agregar los comentarios a dicho documento permitiendo de esta manera a los demás usuarios saber a que concepto corresponde la factura contabilizada. A continuación la imagen siguiente muestra tal situación.

Figura N° 5.4.3. Ingreso Factura



Fuente: Sistema SmartStream

Por tanto, debemos indicar que la clave contable ingresada en el sistema SmartStream y que corresponde a la estructura predefinida en el sistema es la siguiente:

Clave Contable						
Entidad	Cuenta	Subcta.	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3
LIN	5118	206	1020	2210	OT	221101

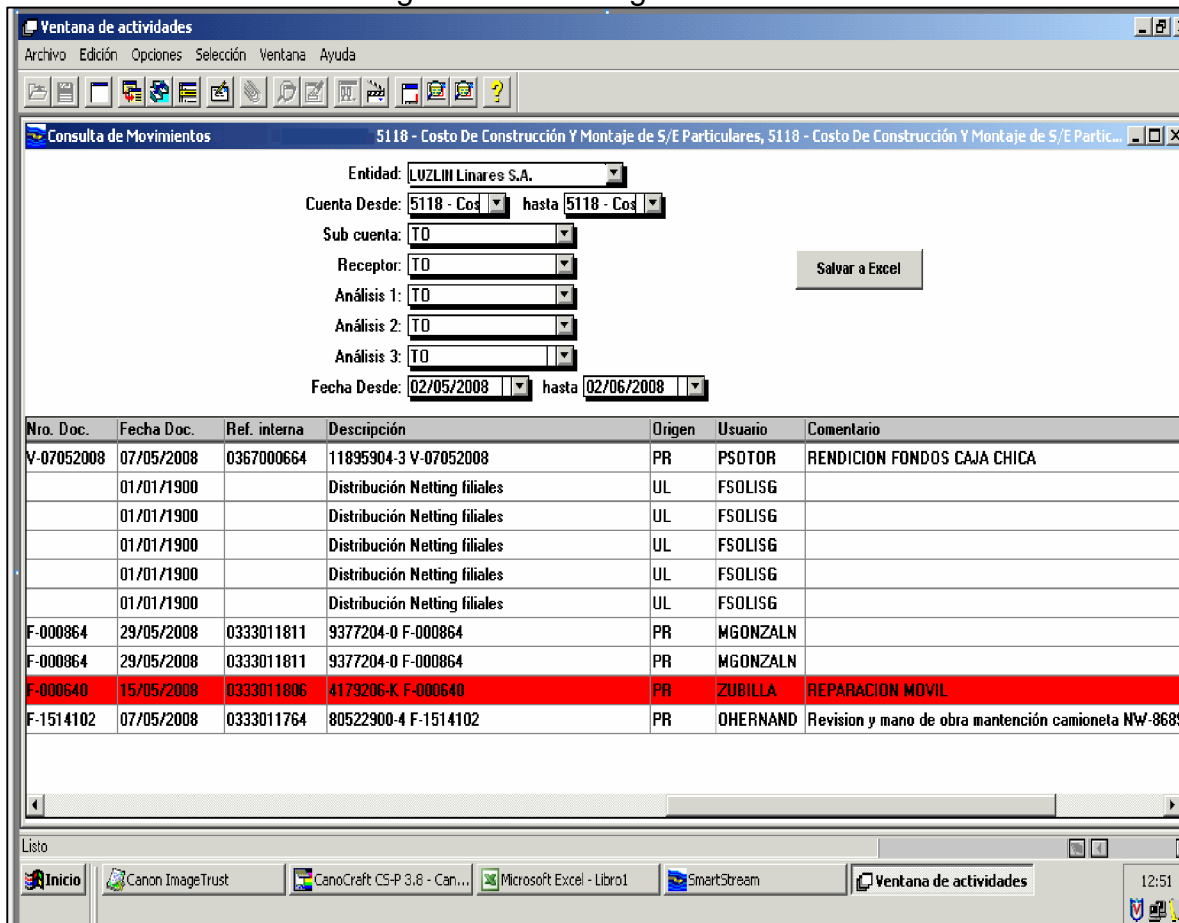
Descripción de la clave contable ejemplarizada:

- LIN : Filial Luzlinares S.A.
- 5118 : Costo de construcción y montaje de SS/EE particulares.
- 206 : Transporte.

- 1020 : Depto. Proyecto y Obras (destino)
- 2210 : Depto. Ventas y Servicios (beneficiario)
- OT : Tipo de documento auxiliar de gasto.
- 221101 : Reparación móvil SS/EE particular.

Por último, una vez que ha sido contabilizada la factura, el usuario puede buscar esa misma factura en el sistema a través del informe consulta de movimiento, el cual entregará toda la información concerniente a esa factura. La figura siguiente muestra lo expresado anteriormente, donde el color rojo indica la factura que fue contabilizada.

Figura N° 5.4.4. Ingreso Factura



Nro. Doc.	Fecha Doc.	Ref. interna	Descripción	Origen	Usuario	Comentario
V-07052008	07/05/2008	0367000664	11895904-3 V-07052008	PR	PSOTOR	RENDICION FONDOS CAJA CHICA
	01/01/1900		Distribución Netting filiales	UL	FSOLISG	
	01/01/1900		Distribución Netting filiales	UL	FSOLISG	
	01/01/1900		Distribución Netting filiales	UL	FSOLISG	
	01/01/1900		Distribución Netting filiales	UL	FSOLISG	
	01/01/1900		Distribución Netting filiales	UL	FSOLISG	
F-000864	29/05/2008	0333011811	9377204-0 F-000864	PR	MGONZALN	
F-000864	29/05/2008	0333011811	9377204-0 F-000864	PR	MGONZALN	
F-000640	15/05/2008	0333011806	4179206-K F-000640	PR	ZUBILLA	REPARACION MOVIL
F-1514102	07/05/2008	0333011764	80522900-4 F-1514102	PR	OHERNAND	Revisión y mano de obra mantención camioneta NW-8684

Fuente: Sistema SmartStream

Expuesto nuestro ejemplo de cómo es utilizada la clave contable en el sistema SmartStream, pasaremos ahora a presentar como se encuentra conformado el Plan de Cuentas de la empresa, siendo este el siguiente:

Plan de Cuentas Luzlinares S.A.

El plan de cuentas de la empresa se encuentra clasificado por clases, grupos, subgrupos y cuentas de la siguiente manera:

🌐 **Clases:** Indica los componentes de los estados financieros, se identifica con el primer dígito dentro del plan de cuentas:

1. Activo
2. Pasivo
3. Patrimonio
4. Orden

🌐 **Grupos:** Tiene como finalidad indicar la clasificación que deben tener las cuentas de mayor en los estados financieros. Se identifica con el segundo dígito dentro del plan de cuentas, como por ejemplo:

1. Activo

- 1.1 Activo Circulante
- 1.2 Activo Fijo
- 1.3 Otros Activos

2. Pasivo

- 2.1 Pasivo Circulante
- 2.2 Pasivo Largo Plazo

3. Patrimonio

- 3.1 Patrimonio

4. Orden

- 4.1 Orden

● **Subgrupo:** Se identifica con el tercer dígito dentro del plan de cuentas, pudiéndose apreciar en el siguiente ejemplo:

1. Activo

1.1 Activo Circulante

1.1.1 Disponible

1.1.2 Depósitos a plazo

1.1.3 Valores negociables

1.1.4 Deudores por ventas

1.1.5 Documentos por cobrar

1.1.6 Deudores varios

1.1.7 Documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas

1.1.8 Existencias

1.1.9 Impuestos por recuperar

1.1.10 Gastos pagados por anticipado

1.1.11 Impuestos diferidos

1.1.12 Otros activos circulantes

1.2 Activo Fijo

1.2.1 Terrenos

1.2.2 Construcciones y obras de infraestructura

1.2.3 Maquinarias y equipos

1.2.4 Extensiones financiadas por terceros

1.2.5 Aportes FNDR

1.2.6 Otros activos fijos

1.2.7 Depreciación acumulada (menos)

1.3 Otros Activos

1.3.1 Inversiones en empresas relacionadas

1.3.2 Documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas largo plazo

1.3.3 Deudores a largo plazo

1.3.4 Otros

- **Cuenta:** Se identifican del cuarto al séptimo dígito dentro del plan de cuentas, a continuación se muestra un ejemplo de ello:

2. Pasivo

2.1 Pasivo Circulante

2.1.1 Obligaciones con banco a largo plazo

2.1.2 Documentos y cuentas por pagar a empresas relacionadas

2.1.3 Dividendos por pagar

2.1.4 Cuentas por pagar

2.1.4.2074 *Cuentas por pagar a Endesa*

2.1.4.2091 *Acreeedores por compras y/o servicios*

2.1.4.2093 *Acreeedores por compra de materiales y otros*

2.1.4.2094 *Acreeedores por cheques vencidos*

2.1.4.2099 *Acreeedores por notas de débitos*

2.1.4.2100 *Acreeedores por provisiones varias*

2.1.4.2101 *Acreeedores por cuentas no cobradas*

2.1.4.2102 *Acreeedores por compra de materiales nacionales*

2.1.4.2103 *Acreeedores por viáticos*

2.1.4.2104 *Acreeedores por honorarios directorio*

2.1.4.2106 *Acreeedores por boletas de honorarios*

2.1.4.2107 *Acreeedores por depósitos a plazo*

2.1.4.2108 *Provisión traspasos de fondos*

2.1.4.2186 *Provisión fondos de administración y anticipos*

2.1.4.2187 *Provisión vales generales*

2.1.4.2188 *Vales anticipos*

Para finalizar con este ítem expondremos a modo de ejemplo, algunas cuentas de resultado (ingreso y gasto), que pueden ser apreciadas claramente en el plan de cuentas de Luzlinares, donde además, es posible visualizar el orden y estructura que sigue cada una de las cuentas exhibidas.



PLAN DE CUENTA LUZLINARES 2007 "CUENTAS DE INGRESOS"

Entidad	Cta	Scta	Rec	Ana1	Ana2	Ana3	cta_descp	ana3_descp
LINAR	4201	0	1010	2200			Arriendo de Medidores y Empalmes	
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220002	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arriendo de Empalmes
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220500	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Monof. BT Aéreo Hasta 6 Kva Normal Lin
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220501	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Monof. BT Aéreo de 6 Kva y Hasta 10 Kv
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220502	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Monof. BT Subterr. Hasta 6 Kva Linare
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220503	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Monof. BT Subterr. De 6 Kva y Hasta 1
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220504	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En BT Aéreo de 6 Kva y Hasta 2
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220505	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En BT Aéreo de 20 Kva y Hasta
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220506	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En BT Subterr. De 6 Kva y Hast
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220507	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En BT Subterr. De 20 Kva y Has
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220508	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En AT Aéreo de 6kva y Hasta 10
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220509	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Emp. Trifás. En AT Aéreo de 10 Kva y Hasta
LINAR	4201	0	9999	2200	OT	220510	Arriendo de Medidores y Empalmes	Arrdo. Med. Monof. BT de Hasta 10 A. Linares
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220563	Administrac de Medidores y Empalmes	Mantenimiento Med. Monof. Prop. Cliente Linares
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220564	Administrac de Medidores y Empalmes	Mantenimiento Med. Trifás. Prop. Cliente Linares
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220565	Administrac de Medidores y Empalmes	Mantenimiento Med. Trifás. Con Ind. De Demanda Max
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220566	Administrac de Medidores y Empalmes	Mantenimiento Med. Trifás. Con Tarifa Horaria Prop
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220567	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemplazo de Med. Monof. En BT de Hasta 10
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220568	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemplazo de Med. Monof. En BT de 10 A a 5
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220569	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT sin Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220570	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT sin Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220571	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT sin Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220572	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT con Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220573	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT con Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220574	Administrac de Medidores y Empalmes	Cambio o Reemp. De Med. Trifás. En BT con Ind. De
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220586	Administrac de Medidores y Empalmes	Administraci de Med. en Terreno Electronico Progra
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220587	Administrac de Medidores y Empalmes	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Aéreo Hasta 6
LINAR	4202	0	9999	2200	OT	220588	Administrac de Medidores y Empalmes	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Aéreo Hasta 6



PLAN DE CUENTA LUZLINARES 2007

Entidad	Cta	Scta	Rec	Ana1	Ana2	Ana3	cta_descp	ana3_descp
LINAR	4204	0	9999	1030	OT	103001	Atención a Domicilio	Atención a Domicilio
LINAR	4204	0	9999	1030	OT	103002	Atención a Domicilio	Reposición de Fusibles de Empalmes
LINAR	4204	0	9999	1030	OT	103003	Atención a Domicilio	Otros servicios de la Explotación
LINAR	4204	0	9999	1030	OT	103006	Atención a Domicilio	Mantenición Instalaciones Particulares
LINAR	4204	0	9999	2200	OT	220015	Atención a Domicilio	Administ a Domicilio
LINAR	4204	0	9999	2200	OT	220613	Atención a Domicilio	Conex. O Desconex. De Subest. Partic. Monof. AT Aé
LINAR	4204	0	9999	2200	OT	220614	Atención a Domicilio	Conex. O Desconex. De Subest. Partic. Trifás. AT A
LINAR	4204	0	9999	2200	OT	220615	Atención a Domicilio	Conex. O Desconex. De Subest. Partic. Trifás. AT S
LINAR	4211	0	1010	2200			Desconexión o Reconexión De Servicios	
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220005	Desconexión o Reconexión De Servicios	Desconexión y Reconexión de Servicios
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220616	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Monof. BT Aéreo Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220617	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Monof. BT Subterr. Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220618	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Monof. A.T Aéreo Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220619	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Trifás. BT Aéreo Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220620	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Trifás. BT Subterr. Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220621	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Trifás. A.T Aéreo Linares
LINAR	4211	0	9999	2200	OT	220622	Desconexión o Reconexión De Servicios	Corte y Reposicion Trifás. A.T Subterr. Linares
LINAR	4214	0	1010	2200			Construcción De Empalmes Aéreos BT	
LINAR	4214	0	9999	1020	OT	102001	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Construcción de Empalmes Aéreos BT
LINAR	4214	0	9999	1020	OT	102009	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Instalacion de Equipos y Condensadores BT
LINAR	4214	0	9999	1020	OT	102010	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Administraci de Instalaciones Domiciliarias
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220007	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Construccion de Empalme Aereo BT
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220017	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Construccion de Empalme Aereo BT
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220623	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Conex. De Emp. Monof. En BT Aéreo Cltes. Nuevos Li
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220624	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Conex. De Emp. Trifás. En BT Aéreos Cltes. Nuevos
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220625	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Instal. De Med. Monof. En BT Aéreo Cltes. Nuevos L
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220626	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Instal. De Med. Trifás. En BT Aéreos Cltes. Nuevos
LINAR	4214	0	9999	2200	OT	220627	Construcción De Empalmes Aéreos BT	Instal. De Med. Trifás. En BT Aéreos con demanda C



PLAN DE CUENTA LUZLINARES 2007 "CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS"

Entidad	Cta	Scta	Rec	Ana1	Ana2	Ana3	cta_descp	ana3_descp
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220510	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Monof. BT de Hasta 10 A. Linares
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220511	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Monof. BT de 10 A. y Hasta 50 A. Lina
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220512	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT sin Ind. De Demanda de H
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220513	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT sin Ind. De Demanda de 1
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220514	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT sin Ind. De Demanda de 5
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220515	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT con Ind. De Demanda de H
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220516	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT con Ind. De Demanda de
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220517	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT con Ind. De Demanda de
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220518	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Arrdo. Med. Trifás. En BT con Ind. De Demanda de
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220519	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Aéreo Hasta 6
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220520	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Aéreo de 6 Kva
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220521	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Subterr. Hasta
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220522	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Aum. De Capac. De Emp. Monof. En BT Subterr. De 6
LINAR	5101	201	9999	2200	OT	220523	Costo De Arriendo Y Mantención De Equipos De Medid	Aum. De Capac. De Emp. Trifás. En BT Aéreo de 6 Kv
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220005	Costo De Corte Y Reposición	Desconexión y Reconexión de Servicios
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220616	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Monof. BT Aéreo Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220617	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Monof. BT Subterr. Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220618	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Monof. A.T Aéreo Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220619	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Trifás. BT Aéreo Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220620	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Trifás. BT Subterr. Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220621	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Trifás. A.T Aéreo Linares
LINAR	5102	205	9999	2200	OT	220622	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Trifás. A.T Subterr. Linares
LINAR	5102	206	9999	2200	OT	220616	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Monof. BT Aéreo Linares
LINAR	5102	206	9999	2200	OT	220617	Costo De Corte Y Reposición	Corte y Reposicion Monof. BT Subterr. Linares
LINAR	5104	201	9999	1020	OT	102001	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Construcción de Empalmes Aéreos BT
LINAR	5104	201	9999	1020	OT	102009	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Instalacion de Equipos y Condensadores BT
LINAR	5104	201	9999	1020	OT	102010	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Administraci de Instalaciones Domiciliarias
LINAR	5104	201	9999	2200	OT	220623	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Conex. De Emp. Monof. En BT Aéreo Cltes. Nuevos Li



PLAN DE CUENTA LUZLINARES 2007

Entidad	Cta	Scta	Rec	Ana1	Ana2	Ana3	cta_descp	ana3_descp
LINAR	5104	201	9999	2200	OT	220628	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Inspec. Suminstro de Emp. En BT Aéreo Cltes. Nuevo
LINAR	5104	201	9999	2200	OT	220629	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Ejec. O Inst. de Emp. Monof. En BT Aéreo Hasta 6 K
LINAR	5104	201	9999	2200	OT	220630	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	Ejec. O Inst. de Emp. Monof. En BT Aéreo de 6 Kva
LINAR	5105	201	9999	2200	OT	220645	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr	Ejec. O Inst. de Emp. Trifás. En BT Subterr. De 20
LINAR	5105	201	9999	2200	OT	220648	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr	Ejec. O Inst. de Emp. Trifás. En BT Subterr. De 15
LINAR	5105	205	9999	2200	OT	220636	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr. Cltes. Nuevos
LINAR	5105	205	9999	2200	OT	220637	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr	Conex. De Emp. Trifás. En BT Subterr. Cltes. Nuevo
LINAR	5105	205	9999	2200	OT	220638	Conex. De Emp. Monof. En BT Subterr	Instal. De Med. Monof. En BT Subterr. Cltes. Nuevo
LINAR	5201	202	2200	2200			Gastos De dministración Remuneraciones	
LINAR	5201	203	1001	1001			Gastos De dministración Remuneraciones	
LINAR	5201	203	2200	2200			Gastos De dministración Remuneraciones	
LINAR	5201	204	1000	1000			Gastos De dministración Remuneraciones	
LINAR	5301	205	1010	1010			Gastos De Comerc. Lectura	
LINAR	5301	206	1010	1010			Gastos De Comerc. Lectura	
LINAR	5301	505	1010	1010			Gastos De Comerc. Lectura	
LINAR	5304	206	1010	1010			Gastos De Comerc. Cobranza	
LINAR	5304	505	1010	1010			Gastos De Comerc. Cobranza	
LINAR	5304	508	1010	1010			Gastos De Comerc. Cobranza	
LINAR	5304	511	1010	1010			Gastos De Comerc. Cobranza	
LINAR	5305	203	1010	1010			Gastos De Comerc. Atención Cliente	
LINAR	5305	505	1010	1010			Gastos De Comerc. Atención Cliente	
LINAR	5307	204	1010	1010			Gastos De Gestión Comercial	
LINAR	5307	206	1010	1010			Gastos De Gestión Comercial	
LINAR	6103	530	9999	9999			Intereses Varios	
LINAR	6206	503	9999	9999			Otros Gastos Fuera De La Explotacion	
LINAR	6206	522	9999	9999			Otros Gastos Fuera De La Explotacion	
LINAR	6209	201	9999	2200	OT	220671	Apoyo en Postes A Proveedores de Se	Apoyo en Postes A Proveedores de Servicios de Tele
LINAR	6209	205	9999	2200	OT	220671	Apoyo en Postes A Proveedores de Se	Apoyo en Postes A Proveedores de Servicios de Tele

5.2.2.2 Manual de Cuentas de Balance y Orden

Como ya se mencionó en párrafos anteriores la empresa Luzlinares divide su manual de cuentas en dos manuales, por lo que este manual de cuentas de balance y orden tiene como finalidad primordial indicar a los usuarios la descripción de cada una de las cuentas que están contenidas en el plan de cuenta de la empresa.

Dicho manual se encuentra disponible en la intranet de la empresa, por lo que el usuario debe ingresar a este a través del perfil designado para ello, pudiendo ver entonces la siguiente figura, la cual muestra el tipo de cuentas contenidas en este manual.

Figura N° 5.5 Manual de Cuentas



Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

A continuación, el usuario deberá dar doble click sobre la cuenta que desee consultar, sea esta de activo, pasivo, patrimonio o de orden. Por lo que cada cuenta aparecerá descrita e indicando también su respectivo código con el que aparece en el plan de cuentas. Dicha situación queda demostrada en las figuras siguientes:

Figura N° 5.6. Cuentas de Activos

<p>1. ACTIVO</p> <p><u>1.1. Activo Circulantes</u></p> <p>Incluye aquellos activos o recursos de la empresa que serán realizados, o consumidos dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros.</p> <p>Los componentes del activo circulante deberán incorporarse a los rubros que a continuación se definen:</p> <p><u>1.1.1. Disponible</u></p> <p>Fondos en caja o depositados en cuentas corrientes bancarias, tanto en moneda nacional como extranjera, de disponibilidad inmediata y sin restricciones de ningún tipo.</p> <p><u>1.1.2. Depósitos a plazo</u></p> <p>Fondos depositados en bancos e instituciones financieras, no sujetos a restricciones de ningún tipo. Los saldos mantenidos en depósito a plazo, para compensación de préstamos de corto plazo, o partidas similares, deben incluirse en Otros Activos Circulantes.</p> <p><u>1.1.3. Valores negociables</u></p> <p>En este rubro deben incluirse las inversiones en acciones, pagarés, bonos, cuotas de fondos mutuos u otros títulos de oferta pública, que representen la inversión de fondos disponibles para las operaciones corrientes de la empresa, netas de provisiones por pérdidas de valor.</p> <p><u>1.1.4. Deudores por ventas</u></p> <p>Cuentas por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de la empresa. Se incluyen las deducciones por las estimaciones de deudores incobrables y los intereses no devengados por la sociedad.</p> <p><u>1.1.5. Documentos por cobrar</u></p> <p>Cuentas por cobrar documentadas a través de letras, pagarés u otros documentos, provenientes exclusivamente de las operaciones comerciales. Esta cuenta se presenta rebajada por las estimaciones de deudores incobrables por este concepto y por los intereses no devengados por la sociedad.</p> <p style="text-align: right;">2</p>
--

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Figura N° 5.7. Cuentas de Pasivos

<p>2. PASIVO</p> <p><u>2.1. Pasivos Circulantes</u></p> <p>Incluye aquellas obligaciones contraídas por la empresa, que serán canceladas dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros.</p> <p>Los componentes del pasivo circulante deberán incorporarse a los rubros que a continuación se definen:</p> <p><u>2.1.1. Obligaciones con bancos a corto plazo</u></p> <p>Obligaciones contraídas con bancos e instituciones financieras que se liquidarán dentro del plazo de un año a contar de la fecha de cierre de los estados financieros, incluidos los intereses devengados por estas obligaciones.</p> <p><u>2.1.2. Documentos y cuentas por pagar a empresas relacionadas</u></p> <p>Obligaciones con empresas relacionadas, que provienen o no de operaciones comerciales, netas de intereses no devengados.</p> <p><u>2.1.3. Dividendos por pagar</u></p> <p>Dividendos provisorios o definitivos que se han acordado repartir y que a la fecha de los estados financieros no hayan sido pagados.</p> <p style="text-align: right;">6</p>

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Figura N° 5.8. Cuentas de Patrimonio

<p><u>3. PATRIMONIO</u></p> <p>Corresponde al patrimonio total de los accionistas de la empresa y estará representado por la suma de los rubros que más adelante se describen.</p> <p>La corrección monetaria correspondiente al capital social, se mostrará en la cuenta "Reserva revalorización" para efectos de la presentación trimestral de los estados financieros.</p> <p>Los conceptos que conforman el patrimonio de la sociedad se clasifican en los siguientes rubros:</p> <p><u>3.1. Capital pagado</u></p> <p>Capital social efectivamente pagado, ya revalorizado cuando se trate de estados financieros anuales.</p> <p><u>3.2. Reserva revalorización capital</u></p> <p>Revalorización del capital pagado, acumulada durante el ejercicio.</p> <p><u>3.3. Sobreprecio en venta de acciones propias</u></p> <p>Mayor valor obtenido en la colocación de acciones de pago.</p> <p><u>3.4. Otras reservas</u></p> <p>Reservas de capitalización no definidas anteriormente o generadas por disposiciones legales especiales que afecten a la sociedad.</p> <p><u>3.5. Utilidades Retenidas</u></p> <p>Considera los Futuros dividendos, Utilidades acumuladas, Pérdidas acumuladas, Utilidad o pérdida del ejercicio, Dividendos provisorios y Déficit acumulado período de desarrollo.</p> <p style="text-align: right;">9</p>

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Figura N° 5.9. Cuentas de Orden

[4. ORDEN](#)

Cuentas de orden, necesaria con de control en general sobre aspectos administrativos, o bien, para consignar sus derechos o responsabilidades contingentes que puedan o no presentarse en lo futuro

[4.1. Orden Activos](#)[4.2. Orden Pasivos](#)

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Establecida la primera parte del *manual de cuentas* que posee Luzlinares con respecto a los conceptos y significados que representan cada una de las cuentas, es que pasaremos a una segunda etapa del manual, y que es conocer los motivos por los cuales se identifican las cuentas, su descripción, los conceptos por los cuales se carga o abona y por último cual es el control que se deberá realizar sobre la cuenta.

Es por ello, que a continuación se podrá ver el detalle completo de una cuenta por cada concepto de:

- ü Activo circulante
- ü Activo fijo
- ü Otros activos
- ü Pasivos circulantes
- ü Pasivos a largo plazo
- ü Patrimonio
- ü Orden

Cuadro N° 5.3. Cuenta de Activo Circulante

1.1.3 VALORES NEGOCIABLES

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Pagarés Descontables Banco Central 1121-1122	Registra y controla la tenencia de pagarés descontables del Banco Central (P.D.B.C.) a través de la inversión de fondos disponibles de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Por la inversión en P.D.B.C. • Por los reajustes e intereses devengados al cierre de cada mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por el rescate de los pagarés a su valor original de colocación. • Por el reverso de intereses y reajustes devengados. • Por venta de estos pagarés a su valor original de colocación. 	Siempre deudor indica el monto de la inversión vigente en pagarés descontables del Banco Central, incluido los intereses y reajustes devengados al cierre de cada mes.	Cada de cierre se deberá efectuar un arqueo de valores o se deberá cotejar el saldo con el informe de Valores dejados en Custodia Bancaria, además se deberá reprocesar la actualización del saldo por la variación de la moneda de origen y los intereses devengados por la tasa de interés del documento, y el ajuste a valor de mercado.
Pagarés Reajustables Banco Central 1124	Registra y controla la tenencia de pagarés reajustables del Banco Central (P.R.B.C.) a través de la inversión de fondos disponibles de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Por la inversión en este tipo de instrumentos financieros. • Por los reajustes e intereses devengados al cierre de cada mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por el rescate de los pagarés a su valor original de colocación. • Por el reverso de intereses y reajustes devengados al mes anterior. • Por venta de estos pagarés a su valor original de colocación 	Siempre deudor indica el monto de la inversión vigente en pagarés reajustables del Banco Central, incluido los intereses y reajustes devengados al cierre de cada mes.	Cada de cierre se deberá efectuar un arqueo de valores o se deberá cotejar el saldo con el informe de Valores dejados en Custodia Bancaria, además se deberá reprocesar la actualización del saldo por la variación de la moneda de origen y los intereses devengados por la tasa de interés del documento, y el ajuste a valor de mercado.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Cuadro N° 5.4. Cuenta de Activo Fijo

1.2.2 CONSTRUCCIONES Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Edificios y Construcciones 1502	Registra y controla el valor de los edificios y construcciones de propiedad de la empresa, los cuales no están destinadas a habitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Por la inversión correspondiente a construcciones e instalaciones. Por el monto de corrección monetaria de construcción e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el monto de las ventas a su valor libro. Por el monto de depreciación. 	Deberá ser deudor y representará las inversiones en construcción e instalaciones.	Se debe llevar un control en el auxiliar de activo fijo, en el cual se detalla cada uno de los bienes a su valor histórico, las actualizaciones por CM, la vida útil (inicial y consumida), la depreciación acumulada y la del ejercicio. Para los bienes afectos a depreciación acelerada para fines tributarios, se deberá controlar de igual manera. Se deberá realizar un inventario físico sobre los bienes en forma periódica.
Líneas de Distribución y Transmisión 1504	Transmisión: instalaciones del sistema eléctrico que transporta y transforma la energía para entregarla al sistema de distribución, o a clientes con consumo superior a 23 Kv. Distribución: equipos e instalaciones que suministran servicio a clientes, según requerimiento, en voltaje igual o inferior a 23 Kv.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación al sistema de inversiones en activo fijo (activaciones) de nuevas instalaciones y equipos, construidos o adquiridos y puestos en servicio durante el periodo. Por corrección monetaria positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Por los retiros o bajas ocurridas en el periodo. Por Corrección Monetaria negativa. 	Deudor, representa el valor de los equipos e instalaciones que se encuentran en funcionamiento.	Análisis mensual.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Cuadro N° 5.5. Cuentas de Otros Activos

1.3.2 DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A EMPRESAS RELACIONADAS LARGO PLAZO

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Cuenta por Cobrar 1751 a 1756	Registra y controla los documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas, originados por operaciones propias del giro y ajenas al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Por los documentos o facturas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el traspaso al corto plazo del crédito. Por el pago anticipado de los documentos o cuentas por cobrar a largo plazo. 	Tiene saldo deudor y representa la deuda a más de un año de la fecha de los estados financieros pendientes de pago por parte de las empresas relacionadas.	Control mensual antes de cada cierre.

1.3.3 DEUDORES A LARGO PLAZO

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Préstamo Habitacionales a Empleados 1731	Registra y controla los préstamos en UF otorgados a los empleados de Chilquinta para la adquisición de viviendas.	<ul style="list-style-type: none"> Por la cancelación del préstamo al empleado. Por reajuste del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el descuento realizado a los empleados mensualmente. 	Siempre deudor, indica el monto adeudado por los empleados por concepto de préstamo habitacional.	Análisis bimensual

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Cuadro N° 5.6. Cuenta de Pasivo Circulante

2.1.3 DIVIDENDOS POR PAGAR

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Dividendos por pagar 2060	Registra los dividendos provisorios o definitivos que se ha acordado distribuir	<ul style="list-style-type: none"> Por el pago de los dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> Por los dividendos que se acuerda pagar a los accionistas de TecnoRed S.A. 	Tiene saldo acreedor e indica el monto de los dividendos acordados pendientes de pago.	Análisis trimestral
Dividendos no Reclamados 2061	Registra aquellos dividendos, que estando disponibles vía vale vista, no han sido cobrados por los accionistas. Cuando este dividendo no es cobrado en 5 años, corresponde el pago de este a bomberos.	<ul style="list-style-type: none"> Por el pago del dividendo al accionista, una vez que efectúa la solicitud formal respectiva. Por el pago de los dividendos no reclamados a bomberos, luego de cinco años. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el traspaso desde la cuenta dividendos por pagar a esta cuenta, al momento en que los vales vista son depositados en la cuenta corriente de la empresa, ya que estos no fueron cobrados por los accionistas. 	Acreedor. Representa el valor de aquellos dividendos no cobrados por los accionistas.	Análisis mensual.
Acciones Rematadas por Pagar 2062	Registra aquellas acciones que han sido rematas en la bolsa, debido a que el titular de las mismas no ha reclamado dividendos por cinco años, principalmente por fallecimiento (art. 18 Ley 18.046).	<ul style="list-style-type: none"> Por el pago de las acciones a aquellos herederos legales del titular, que hacen el reclamo respectivo, previo cumplimiento de los requisitos que la ley estipula. Por el pago del valor de las acciones a bomberos, transcurridos 5 años desde el remate de las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el remate de las acciones. 	Acreedor. Representa el valor de las acciones rematadas que, una vez cumplido el plazo legal, se deben pagar a bomberos.	Análisis semestral.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.



Cuadro N° 5.7. Cuenta de Pasivo a Largo Plazo

2.2.3 DOCUMENTOS POR PAGAR

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Intereses diferidos largo plazo 1829	Corresponde a la activación de intereses relacionados con operaciones de leasing de corto plazo, los cuales, al vencimiento de cada cuota se irán llevando a gasto.	<ul style="list-style-type: none"> Al contabilizar el contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente al vencimiento de las respectivas cuotas. 	Tiene saldo deudor y representa el monto pendiente de pago por este concepto, y que por lo tanto se mantiene activado y no se ha llevado a gasto.	Análisis mensual
Obligaciones por leasing L.P. 2513	Representa la obligación de corto plazo por la adquisición de bienes mediante leasing.	<ul style="list-style-type: none"> Por el pago de las cuotas respectivas en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la contabilización de la obligación inicial de corto plazo pagadera en cuotas 	Deberá ser acreedor, representando el saldo de corto plazo total de cuotas o el remanente que queda por pagar al corto plazo	Análisis mensual
Cuentas por Pagar Luzagro S.A. LP 2515	Registra y controla obligación en UF con Luzagro S.A. cuyo vencimiento es superior un año. Incluyendo los intereses del periodo.	<ul style="list-style-type: none"> Por el traspaso al corto plazo de la porción de la obligación cuyo vencimiento es igual o inferior a un año. Por la variación experimentada por la UF. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el monto total de la obligación contraída. Por la variación experimentada por la UF. 	Saldo siempre acreedor representa la porción de la obligación cuyo vencimiento superior a un año. Se presenta neta de intereses diferidos deuda Luzagro S.A. LP.	Análisis mensual.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Cuadro Nº 5.8. Cuentas de Patrimonio

3.5 UTILIDADES RETENIDAS

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Reserva Futuros Dividendos 2820	Registra y controla la distribución y redistribución de utilidades destinadas a cubrir futuros repartos de dividendos.	<ul style="list-style-type: none"> Traspaso a la cuenta dividendos por pagar del Pasivo Circulante. 	<ul style="list-style-type: none"> Por las utilidades a repartir como dividendos en ejercicios futuros según acuerdo de la junta de accionistas. 	Saldo acreedor representa los dividendos por pagar en ejercicios futuros a los accionistas de la Sociedad.	Análisis mensual.
Utilidad del Ejercicio 2816	Registra y controla la utilidad o pérdida del ejercicio anterior hasta que la junta de Accionistas resuelva su distribución..	<ul style="list-style-type: none"> Por la pérdida generada en el ejercicio anterior. Por la distribución del resultado del ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la pérdida generada en el ejercicio anterior. Por la distribución del resultado del ejercicio. 	El saldo depende del comportamiento del resultado del ejercicio.	
Revalorización Utilidad Acumulada 2817	Registra y controla la revalorización de la utilidad por distribuir al cierre del ejercicio anterior.	<ul style="list-style-type: none"> Por la distribución de la utilidad del ejercicio previa aprobación de la Junta de Accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Revalorización de la utilidad por distribuir al cierre del ejercicio anterior. 	Saldo acreedor indica la revalorización de la utilidad del ejercicio anterior.	Análisis mensual.
Dividendos Provisorios 2818	Registra y controla dividendos acordados por la Junta de Accionistas que son imputables al ejercicio en curso.	<ul style="list-style-type: none"> Por el pago del dividendo provisorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la distribución del resultado del ejercicio. 	Siempre deudor representa los dividendos acordados en el ejercicio y que serán imputables al mismo. Se presentan rebajando las utilidades del ejercicio.	Análisis mensual
Pérdidas Acumuladas 2819	Registra y controla las pérdidas generadas en ejercicios anteriores no absorbidas a la fecha del balance.	<ul style="list-style-type: none"> Por la distribución de la pérdida. Por la distribución de la revalorización del capital propio al fin del ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la absorción de la pérdida con utilidades generadas en ejercicios siguientes. Por disminuciones de capital previo acuerdo de la Junta de Accionistas. 	Siempre deudor, indica las pérdidas generadas en ejercicios anteriores pendientes de absorción.	Análisis mensual.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Cuadro Nº 5.9. Cuentas de Orden

4.1 ORDEN ACTIVOS

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Documentos entregados en Garantía 3001	Registra y controla los documentos entregados por la empresa para responder al cumplimiento de contratos u obligaciones contraídas con terceros.	<ul style="list-style-type: none"> Por la entrega de documentos en garantía (boletas, letras, pagarés, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Por la recuperación de los documentos entregados en garantía una vez extinguida la obligación principal. 	Deudor, indica el monto de los documentos entregados para garantizar obligaciones o compromisos con terceros.	Análisis trimestral de la cuenta.
Documentos recibidos en Garantía 3002	Registra y controla los documentos recibidos en garantía para responder por obligaciones contraídas.	<ul style="list-style-type: none"> Por la recepción de documentos que garanticen el cumplimiento de obligaciones por parte de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la devolución de los documentos recibidos en garantía una vez extinguida la obligación Principal. 	Deudor, indica el monto de los documentos recibidos y que garanticen obligaciones de terceros contraídas con la empresa.	Análisis trimestral de la cuenta.

4.2 ORDEN PASIVOS

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO	SALDO	CONTROL
Responsabilidad por documentos entregados en Garantía 3051	Registra y controla la responsabilidad por los documentos entregados en garantía.	<ul style="list-style-type: none"> Por la recuperación de los documentos entregados en garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la entrega de documentos en garantía. 	Acreedor, representa la responsabilidad por los documentos entregados en garantía vigentes.	Análisis trimestral de la cuenta.
Responsabilidad por documentos recibidos en Garantía 3052	Registra y controla la responsabilidad por los documentos recibidos en garantía.	<ul style="list-style-type: none"> Por la devolución de los documentos recibidos en garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> Por la recepción de los documentos entregados por terceros. 	Acreedor, indica la responsabilidad por los documentos recibidos en garantía vigentes.	Análisis trimestral de la cuenta.

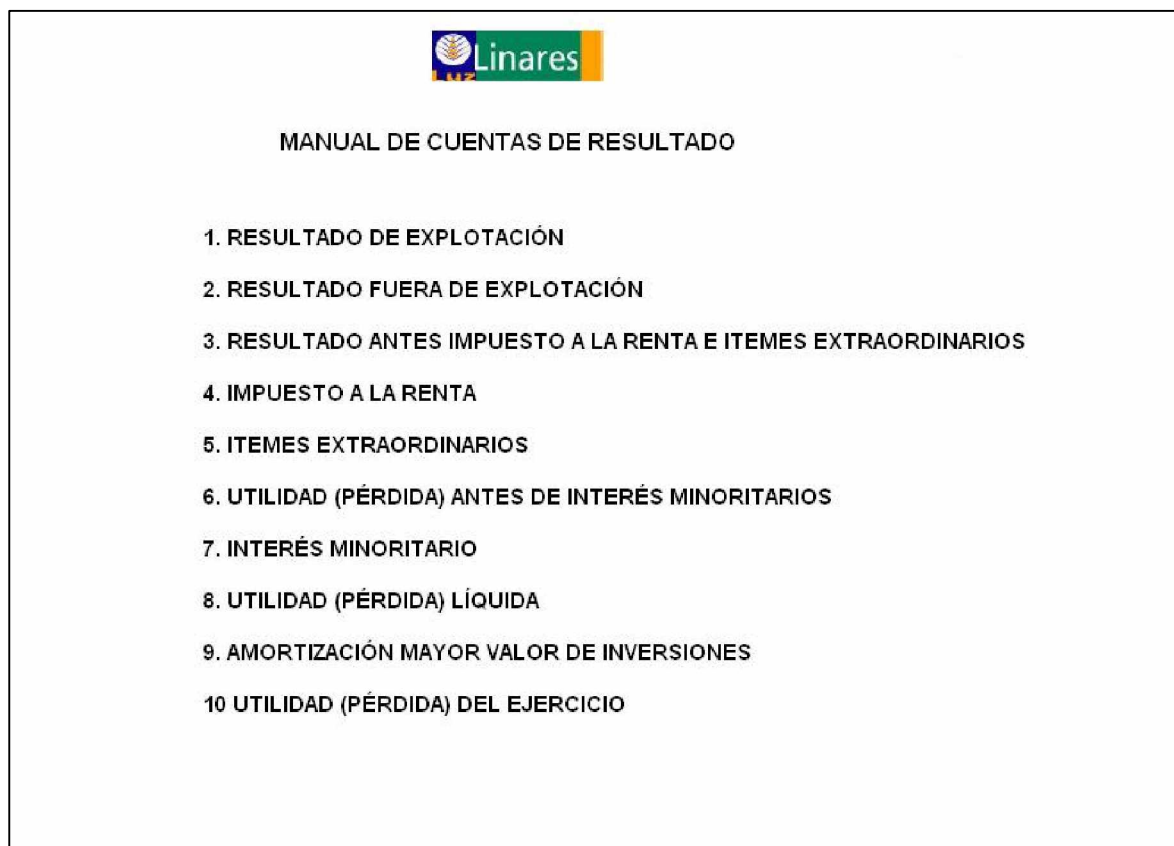
Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

5.2.2.3 Manual de Cuentas de Resultado

Al igual que el manual anterior, este manual también se encuentra disponible en la intranet de la empresa, por lo que los usuarios, pueden encontrar las cuentas de resultados de los ingresos y gastos provenientes de las actividades que desarrolla la empresa.

Es por ello, que en la figura N° 5.10 se podrán ver las cuentas que componen dicho manual y que son de gran utilidad para los usuarios de la información contable.

Figura N° 5.10. Manual de Cuentas de Resultado



Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

A continuación, se mostrará parte del manual de cuentas de resultado a modo de conocer como se encuentran definidas sus cuentas.

<p>1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</p> <p>Está constituido por la suma de aquellas partidas relativas a la actividad principal del negocio, e incluye los ingresos y costos de explotación, y los gastos de administración y ventas.</p> <p>1.1 MARGEN DE EXPLOTACIÓN</p> <p>Diferencia entre los ingresos de explotación y los costos de explotación.</p> <p>1.1.1 Ingresos de Explotación</p> <p>Ventas totales efectuadas por la empresa durante el período cubierto por el estado de resultados. El monto de las ventas deberá mostrarse neto de los impuestos que la gravan, descuentos de precios y otros que afecten directamente el precio de venta. Dentro de este ítem tenemos la venta de energía y potencia, arriendo y mantención de medidores y empalmes, traslado de redes, servicios a instalaciones de terceros, ingresos por venta de electrodomésticos etc.</p> <p>1.1.2 Costos de Explotación (menos)</p> <p>Costo de los productos o servicios vendidos, determinado de acuerdo con el sistema de costos llevado por la empresa. Como por ejemplo, compra de energía y potencia, costos de servicios, costos de mantención, costos electrodomésticos, etc.</p> <p>1.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (MENOS)</p> <p>Gastos relacionados directamente con la administración de la sociedad y con la comercialización de los productos y servicios principales, tales como remuneraciones, comisiones, propaganda, promoción, etc. (Naturaleza de Gastos.)</p>

Figura N° 5.11. (Fuente: Intranet Luzlinares S.A.)

<p>2. RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN</p> <p>Está constituido por la suma de ingresos, costos y gastos que convencionalmente se consideran no atribuibles directamente a la actividad principal de la sociedad. Incluye 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 explotación, corrección monetaria y diferencia de cambio. Ejemplo de lo anterior es la utilidad no realizada, intereses sobre facturación, recuperación de deudores castigados, ingresos por venta de activo fijo, corrección monetaria, etc.</p> <p>2.1 INGRESOS FINANCIEROS</p> <p>Intereses obtenidos por la empresa a través de inversiones financieras.</p> <p>2.2 UTILIDAD INVERSIÓN EMPRESAS RELACIONADAS</p> <p>Utilidades reconocidas en las inversiones incluidas en el rubro "Inversiones en empresas relacionadas".</p> <p>2.3 OTROS INGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN</p> <p>Ingresos que provienen de las ventas u otras transacciones distintas de las principales, que no hayan sido definidos en las clasificaciones anteriores, tales como royalties, regalías, utilidades en ventas de activos fijos, etc.</p>
--

Figura N° 5.12. (Fuente: Intranet Luzlinares S.A.)

<p>3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA E ÍTEMES EXTRAORDINARIOS</p> <p>Suma de los resultados de explotación y fuera de explotación.</p>
<p>4. IMPUESTO A LA RENTA</p> <p>Corresponde al gasto o ingreso generado por: impuesto a la renta determinado de acuerdo a las normas tributarias vigentes, reconocimientos de activos y pasivos por impuestos diferidos, amortización de cuentas de activo y pasivo complementarias contabilizadas por la aplicación inicial del Boletín Técnico N°60 del Colegio de Contadores de Chile A.G., beneficio originado por la aplicación de pérdidas tributarias y ajustes de la provisión de valuación.</p>
<p>5. ÍTEMES EXTRAORDINARIOS</p> <p>Valor neto de ingresos y egresos que se distinguen por ser inusuales en naturaleza e infrecuentes en ocurrencia, deducido su correspondiente efecto tributario.</p>
<p>6. UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE INTERÉS MINORITARIO</p> <p>Resultado consolidado, antes de deducir la proporción del resultado de las filiales, que pertenecen el interés minoritario.</p>
<p>7. INTERÉS MINORITARIO</p> <p>Proporción del resultado de la(s) filial(es) que pertenece al interés minoritario.</p>
<p>8. UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA</p> <p>Diferencia o suma, según corresponda, del resultado antes de impuesto a la renta e ítems extraordinarios.</p> <p>En estados financieros consolidados, será la diferencia o suma según corresponda, de la utilidad o pérdida consolidada y el correspondiente interés minoritario.</p>
<p>9. AMORTIZACIÓN MAYOR VALOR DE INVERSIONES</p> <p>Abono a resultados del ejercicio por la amortización de la cuenta "Mayor valor de inversiones" contabilizada en el activo, de acuerdo a lo establecido en la circular N°368, de 1983.</p>
<p>10. UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</p> <p>Suma de la utilidad (pérdida) líquida del ejercicio y de la amortización del mayor valor de inversiones.</p>

Figura N° 5.13. (Fuente: Intranet Luzlinares S.A.)

Para concluir con el “*manual de cuentas de resultado*” de la empresa, expondremos a continuación algunas subcuentas que describen la naturaleza de los gastos.



Cuadro N° 5.10. Naturalezas de Gastos

Naturalezas de Gastos

SUBCUENTA	DESCRIPCIÓN
Materiales de OT 201	Corresponde a los materiales habituales que se utilizan en las actividades de mantención, operación y servicios. Se utiliza con las cuentas de costos de servicios y gastos de mantención y operación, es decir en las cuentas 51xx.
Materiales de Aseo y Seguridad e Implementos de Trabajo 202	Se consideran los siguientes conceptos: Materiales de Aseo Recarga de Extintores Botiquines de las Dependencias Uniformes Ropa de Trabajo GFH: Corresponde a la ropa del personal operativo que para efectos de presupuestos consiste en: - 2 Pantalones - 2 Camisas - 1 Chaqueta - 1 Chaquetón
Sobretiempo 203	Es el pago realizado a los trabajadores por las horas extras trabajadas ya sea por prolongación de su jornada normal o por citación al trabajo.
Viáticos 204	Es la compensación en dinero que se paga a los trabajadores que deben incurrir en gastos de alimentación y/o alojamiento por razones de servicio.
Contratistas 205	Se incluyen los costos de aquellas actividades que se realizan con terceros pudiendo hacerlas con personal compañía. Ejemplos de estos costos son: Contratistas de mantenimiento, obras, lectura, reparto, recaudación y cobranza.
Transporte 206	Se incluyen los valores cancelados por el uso de los vehículos contratados en forma ocasional o permanente así como también los pasajes, el consumo de combustibles, revisiones técnicas, seguros obligatorios, permisos de circulación y mantenimiento de vehículos asignados; exceptuándose los automóviles de Gerencias cuyos gastos se registran en la subcuenta Gastos no Tributarios (subcuenta 523).
Depreciación 207	Uso Exclusivo de la Subgerencia de Contabilidad.

Fuente: Intranet Luzlinares S.A.

Como síntesis del manual de cuentas de la empresa, debemos mencionar que este compila toda la información fundamental y necesaria para que los usuarios de la información contable de la empresa puedan utilizarla, ya que al clasificar las diferentes transacciones posibles de la organización, es permitido agrupar aquellas con características afines, viniendo a construir lo que conocemos como “*cuenta*”. De esta manera es factible abrir una cuenta por cada tipo de operación la que luego es clasificada y descrita posteriormente con los movimientos que pudiera tener.

5.2.3 Diagrama de Sistema

A continuación se mostrará un diagrama de sistema, el cual nos permitirá describir el movimiento de los datos a través del sistema contable SmartStream. Este diagrama nos ayuda a entender la operatoria de los documentos que entran, lugares en los que se almacenan los datos dentro del sistema (registros) y los informes que salen de él.

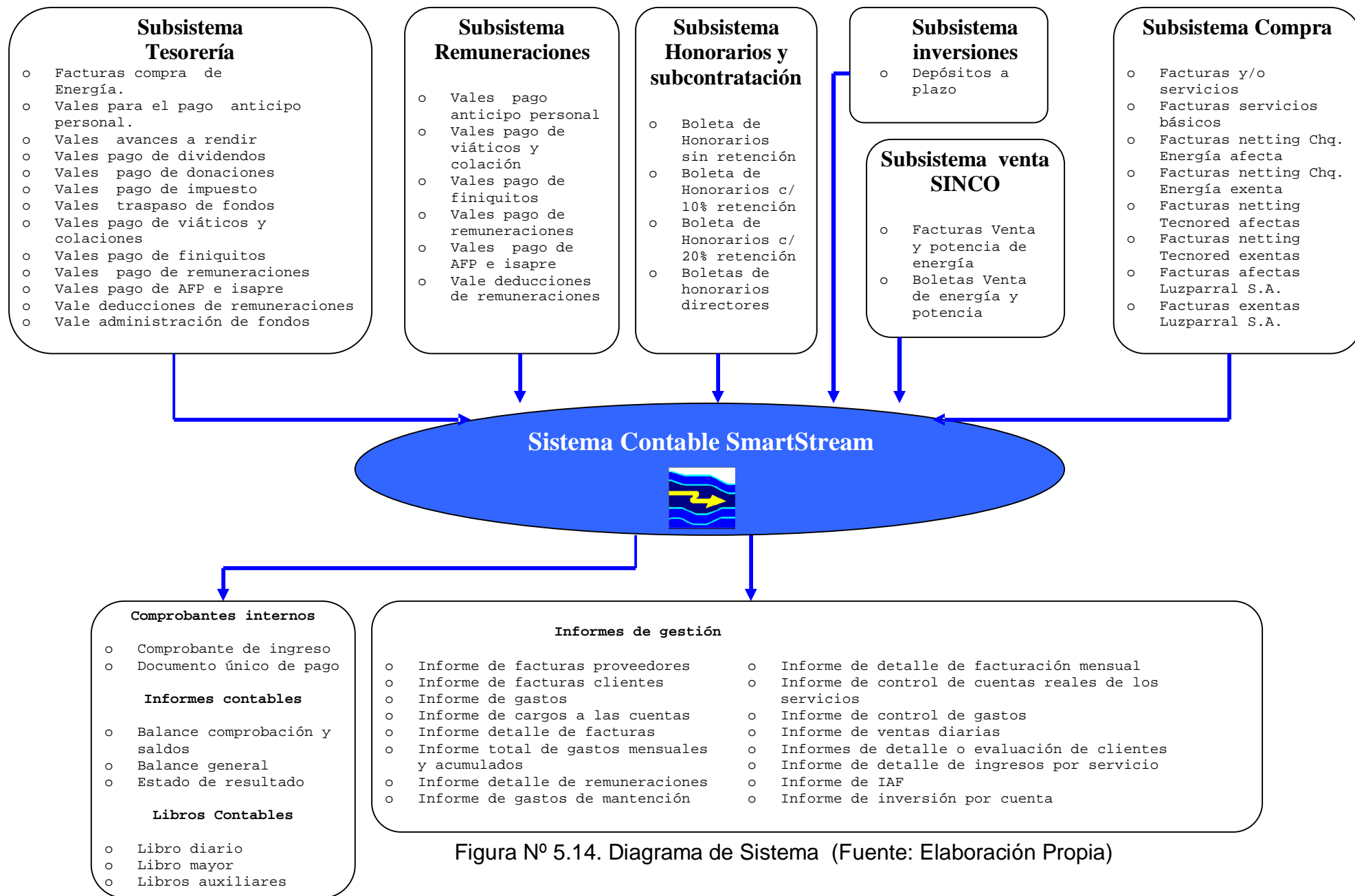


Figura Nº 5.14. Diagrama de Sistema (Fuente: Elaboración Propia)

5.3 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El sistema de información contable SmartStream tiene como finalidad principal entregar información que sea útil para la toma de decisiones a todos quienes se encuentren interesados en tener conocimiento de ella y que además se encuentren propiamente autorizados para acceder a esta, es por esto, que la información para los usuarios internos de la empresa se debe caracterizar fundamentalmente por ser “*relevante y oportuna*”.

Estos dos aspectos se refieren por una parte a que la información, debe tener la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones, modificando o corroborando una decisión previamente tomada, decimos entonces que es una “*información relevante*”, puesto que una información será tanto más relevante cuanto más se base en los datos adecuados para la decisión que debe tomarse y cuanto menos información innecesaria presente. Y por otra parte la información debe ser “*oportuna*”, porque esta debe estar disponible en el momento en el que se va a tomar la decisión. Si bien este aspecto está implícito en el anterior, dada su importancia es que la hemos destacado.

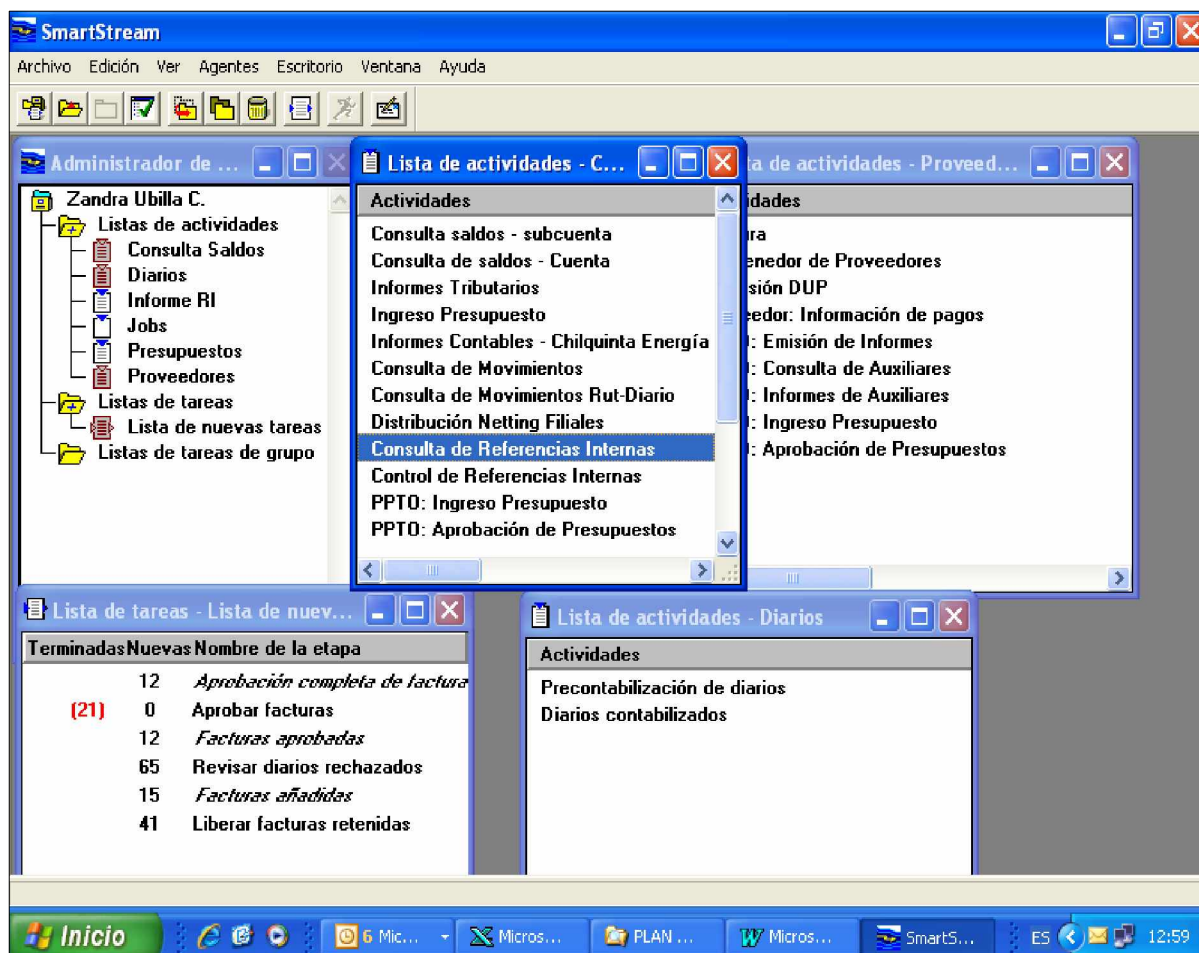
5.3.1 Diseño de los Informes

La empresa Luzlinares S.A. posee seis departamentos que han sido de nuestro interés y en los cuales hemos basado nuestro análisis, siendo estos los siguientes.

- Administración y Cobranza
- Servicio al Cliente
- Mantención y Operación
- Subgerencia Comercial
- Ventas y Servicio
- Proyectos y Obras


Es así, que debemos expresar que los usuarios de la información para acceder a los informes que se encuentran en el sistema, deben conectarse a él a través de la siguiente pantalla, la cual muestra una lista de actividades a las cuales es posible de acceder, pero estas tienen el carácter de ser personalizadas de acuerdo al perfil que tenga cada usuario.

Figura N° 5.15. Pantalla de Inicio Sistema SmartStream



Fuente: Sistema SmartStream

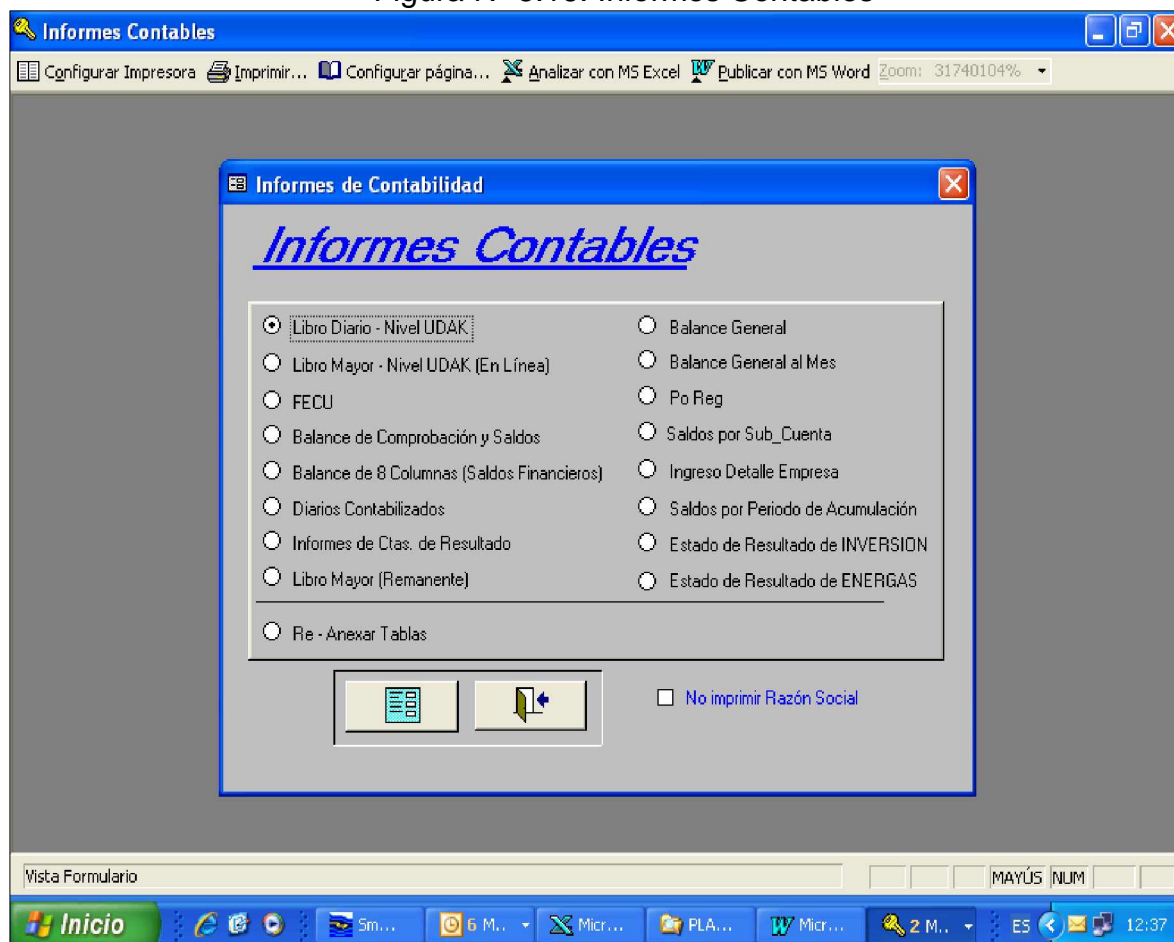
Por consiguiente, para saber cuáles son los informes que utilizan cada uno de los departamentos, qué características tienen y cuáles son los objetivos que cumplen los informes al interior de cada uno de ellos y en especial la importancia que asumen en la toma de decisiones a nivel de las jefaturas. Es que a continuación se mostrará cada departamento indicándose las funciones principales que realiza cada uno de ellos, para luego nombrar los informes que primordialmente utilizan cada uno de estos en su actividad diaria.

 **Departamento de Administración y Cobranzas:** Las funciones principales de este departamento son mantener el orden administrativo y el control interno de la empresa, controlando todas las funciones contables.

Dentro de las innumerables responsabilidades que tiene el jefe de este departamento se hace imprescindible la utilización de una serie de “informes” los cuales proporcionan la información necesaria para llevar el control de las operaciones realizadas y para tomar las decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones concernientes a su responsabilidad.

Algunos de los informes utilizados por éste departamento y que son emanados directamente por el sistema contable SmartStream son los que indica la siguiente figura:

Figura N° 5.16. Informes Contables



Fuente: Sistema SmartStream

Estos son los informes utilizados por el departamento de administración y cobranza. Por lo que debemos mencionar que estos informes en cuanto a su diseño se encuentran hechos adecuadamente, puesto que muestran partida por partida, reglón por reglón, una comparación clara de las cifras proyectadas y reales del mes, con sus respectivas desviaciones ya sean positivas, negativas o igual a cero. Así también, en columnas siguientes se muestran los acumulados anteriormente y las desviaciones favorables o desfavorables, lo que permite al jefe de esta área poder tener una visión clara de lo que está sucediendo en su departamento, y sobre todo tener una visión en general de la(s) partida(s) que están dificultando la obtención de los objetivos.

A continuación se muestra el diseño del “Informe de Estados de Resultado”.



ESTADO DE RESULTADOS LUZ LINARES S.A.										
Mes: de 5 al 31 de Agosto de 2007										
VALORES DEL MES			DESVIACION			VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	FFTO.	REAL	S/FFTO.	S/MES ANT.		AÑO ANTERIOR	FFTO.	REAL	S/FFTO.	S/AÑO ANT.
					Ventas Energía y Potencia					
					Compras Energía y Potencia					
					MARGEN NETO					
					GASTOS VENTA ENERGIA Y POTENCIA					
					Remuneraciones					
					Gastos Mantención					
					Gastos Administración					
					Gastos comercialización					
					Otros Costos					
					Depreciación y Amortización					
					MARGEN VENTA DE ENERGIA Y POTENCIA					
					Servicios					
					Costo Variable de Servicios					
					MARGEN BRUTO DE SERVICIOS					
					Ingreso Riego Tecnificado					
					Costo Riego Tecnificado					
					MARGEN BRUTO RIEGO TECNIFICADO					
					Ingreso Servicios Internet					
					Costo Servicios Internet					
					MARGEN DE INTERNET					
					RESULTADO OPERACIONAL					
					Intereses por Mora					
					Otros Ingresos					
					SUBTOTAL					
					Intereses Artefactos					
					Intereses Riesgos Mercado Capitales					
					Proyectos de Inversión					
					SUBTOTAL INVERSIONES					
					Gastos Financieros					
					Otros Gastos no Operacionales					
					Corrección Monetaria					
					TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES					
					RESULTADO NO OPERACIONAL					
					RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
					IMPUESTO A LA RENTA					
					RESULTADO DEL EJERCICIO					

Cuadro N° 5.11. Informe Estado de Resultado (Fuente: Sistema SmartStream)

🌐 **Departamento de Servicio al Cliente:** El objetivo básico de este departamento es analizar y proponer, a nivel superior, bases de cálculos de tarifas de servicios que la empresa pueda ofrecer. Entre otras funciones está apoyar la gestión comercial de la compañía, administrar y controlar los sistemas computacionales asignados para el normal funcionamiento de la facturación (sistema de ventas).

Los informes que comúnmente utiliza el jefe de este departamento y que influyen directamente en las decisiones que debe tomar a diario son los que se mencionarán a continuación, y que por otra parte, estos también son emanados por el sistema contable adoptado por la empresa.

- Û Informe de movimientos de cuentas del mes.
- Û Informe de detalle de ingreso de facturas proveedores.
- Û Informe movimientos de saldos clientes.
- Û Informe historial de consumo
- Û Informe de detalle de facturación.
- Û Informe de detalle de lectura.

A continuación se muestra el diseño del informe “*movimientos de saldos clientes*”, el cual tiene como finalidad mostrar al jefe de este departamento los movimientos que ha tenido un cliente en un periodo de tiempo determinado, para ello el informe le indica la fecha en que son realizadas las operaciones, una glosa con los movimientos de compra y pagos realizados, el saldo inicial, los montos de abonos y cargos hechos y le indica además el saldo final que adeuda el cliente.

Cuadro Nº 5.12. Informe Movimientos de Saldos Clientes

INFORME MOVIMIENTOS DE SALDOS CLIENTES 30-05-2008

NIS: _____
CLIENTE: _____

Fecha	Glosa del Movimiento	Saldo Inicial	Cargo	Abono	Saldo Final

Fuente: Sistema SmartStream

● **Departamento de Mantenimiento y Operación:** Este departamento tiene como objetivo básico el administrar los recursos económicos, humanos y operacionales del departamento de mantenimiento. Entre sus tareas principales está la revisión, asignación de cuentas y contabilización de todos los gastos relacionados con el departamento de operaciones (facturación), prestar apoyo al departamento de regulación, y realizar la mantenimiento y operación del sistema eléctrico de la empresa.

Los informes emitidos por el sistema contable de la empresa son de suma importancia para este departamento, ya que a partir de estos informes son confeccionados otros documentos tales como los informes SEC¹⁰, EDAC¹¹ y al directorio mismo (informes de resultados operacionales e informes de índices mensuales), es por ello que los informes emitidos por el sistema tienen tal importancia para el departamento.

Por consiguiente, debemos indicar que los diseños de los informes utilizados en esta área se encuentran muy acordes a sus necesidades, ya que estos presentan la información en forma clara, lo que permite al jefe de éste departamento localizar rápidamente las materias que son de su interés.

Algunos de los informes utilizados son los siguientes:

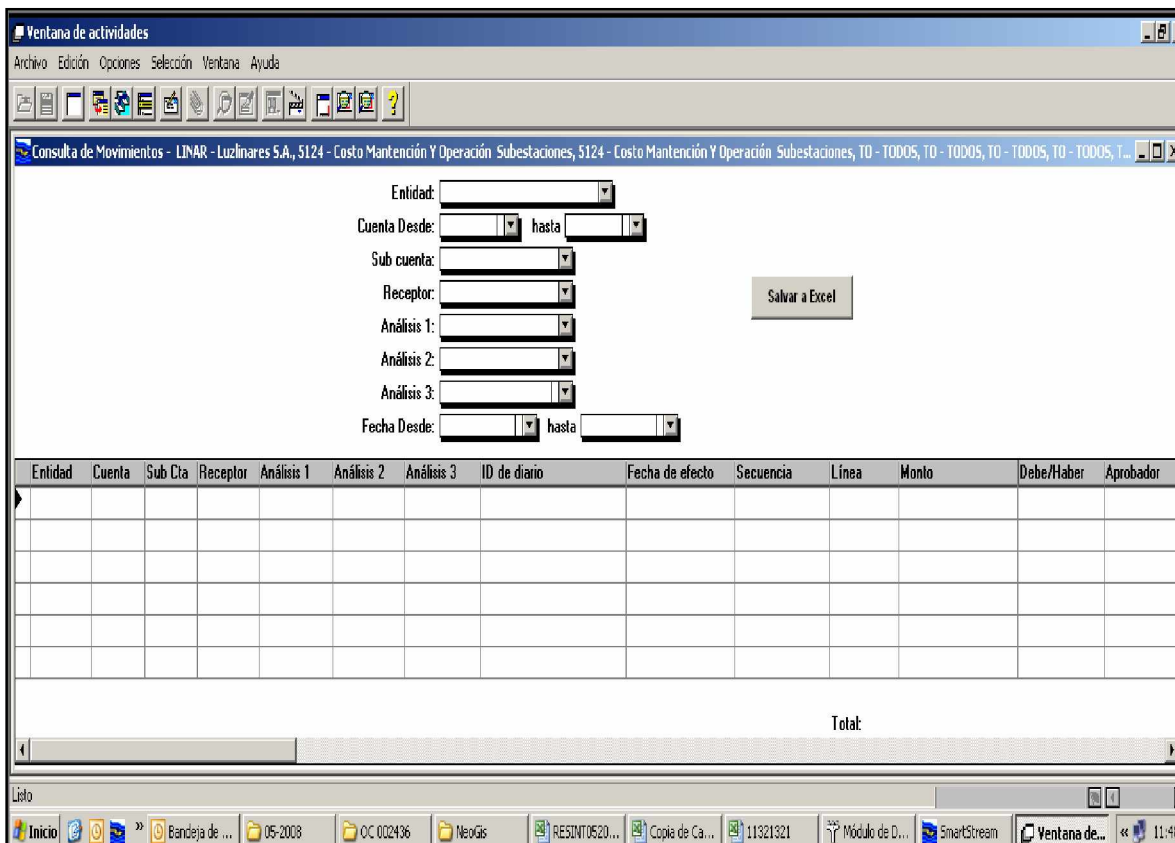
- Ü Informe de detalle de las facturas.
- Ü Informe del total de gastos mensuales y acumulados.
- Ü Informe consulta de movimientos.
- Ü Informe de los gastos de mantención.
- Ü Informe de las inversiones por cuenta, ejemplo: cuenta transporte, materiales.

¹⁰ Superintendencia de Electricidad y Combustible

¹¹ Esquemas de Desconexión Automáticas de Carga

El informe que a continuación se muestra es muy utilizado por el jefe de este departamento, pudiéndose ver parte de su diseño

Figura Nº 5.17. Consulta de Movimientos



Fuente: Sistema SmartStream

🌐 **Departamento de Subgerencia Comercial:** Este departamento es el encargado de definir los procesos internos a seguir en materia comercial y de comunicar estos procedimientos a todas las áreas relacionadas.

Sus tareas principales son realizar estudios comerciales y de nuevas opciones de negocio, además atender directamente a la gestión comercial en el segmento de los clientes no sometidos a regulación de precios y grandes clientes.

Para realizar estas actividades el jefe del departamento debe informarse constantemente de lo que sucede con la gestión técnica y especializada en materias de comercialización de productos, estrategia comercial, precios, tarifas, clientes, deudas, etc., para lo que es imprescindible la información contenida en los informes emanados por el sistema contable de la empresa.

Algunos de los informes utilizados por esta área son los que se nombran a continuación:

- ü Informe de cargos a cuentas vigentes.
- ü Informe de deudas al contado. (indica las facturas que no han sido pagadas en su momento con fecha contado).
- ü Informe de deudas por crédito.
- ü Informe de detalle de facturación mensual.
- ü Informe de registro y control de cuentas de clientes.

Por últimos debemos indicar que estos informes, en cuanto a su diseño se encuentran acordes a los requerimientos que exige esta área, pudiéndose apreciar todos aquellos ítemes que son necesarios monitorear. A modo de ejemplo se presenta el informe “*Deudas por Crédito*”, el cual contiene 15 columnas, donde es posible apreciar en forma clara cada ítem del informe.



Cuadro N° 5.13. Informe de Deudas por Crédito Luzlinares S.A.

INFORME DE DEUDAS POR CREDITO LUZLINARES S.A.														
Cód. Organ Emisora	Cd Cuenta	Tp Documento	Nr Documento	Nr Rut Cliente	Nombre Cliente	Fc Emisión	Fc Vencimiento	Fc Último Pago	VI Total Pagado	VI Total Pagado	VI Saldo	Name_1	Cd Dv Cliente	Nm Organ

Fuente: Sistema SmartStream

- **Departamento de Ventas y Servicios:** Este departamento tiene como objetivo principal aumentar las ventas y relacionarse comercialmente con los clientes eléctricos de consumos importantes.

Este departamento tiene la responsabilidad de participar en forma activa en las negociaciones que se relacionen con los contratos existentes y nuevos de distintas materias, así como también participar en las licitaciones, estudio y análisis de nuevos negocios, atención de clientes, captación de clientes, comercialización y negociación de proyectos eléctricos, entre otras.

Para que este departamento cumpla cabalmente con las funciones designadas necesita extraer desde el sistema contable información relevante a la gestión y el desarrollo de las ventas de la subgerencia, para luego a partir de estos informes confeccionar otros informes de gestión sobre los resultados del departamento en el área de ventas, costos y gastos.

Los informes que comúnmente son utilizados en este departamento son:

- Û Informe de detalle de facturación mensual.
- Û Informe de control de costos reales de los servicios.
- Û Informe de control de gastos.
- Û Informe de ventas diarias.
- Û Informe de detalle o evaluación de clientes.
- Û Informe de detalle ingresos por servicio.

En cuanto a estos informes podemos decir que su diseño se encuentra acorde a los requerimientos del jefe del área de ventas y servicios, puesto que en cada columna se detalla claramente los ítemes que son de su interés como son los valores del mes y acumulados, total por servicio, desviaciones existentes de acuerdo al presupuesto, los costos variables de servicios, margen y porcentaje bruto servicios, entre otros. Segmentos que son de vital importancia visualizar en forma rápida y fácil para el jefe de este departamento.



Cuadro Nº 5.14. Detalle de Ingresos por Servicios Luzlinares S.A.

DETALLE INGRESOS POR SERVICIOS LUZ LINARES S.A.										
Miles de \$ al 31 de Agosto de 2007										
VALORES DEL MES			DESVIACION			VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	PTO.	REAL	SEPTO.	SAES ANT.		AÑO ANTERIOR	PTO.	REAL	SEPTO.	SAÑO ANT.
					INGRESOS:					
					Costo y Reposición					
					Arriendo y Maint. Equipos de Infránia					
					Otros Cobros Asoc. al Suministro					
					Construcción de Empalmes					
					Traslado de Redes					
					Atenciones Domiciliares					
					Alumbrado Público					
					Costos de Estudios					
					Servicios en Transmisión					
					Otros Servicios					
					Riego Tecnificado					
					TOTAL SERVICIOS					
					COSTOS:					
					Quintos en Personal					
					Quintos Operacionales Areas					
					Depreciación					
					COSTO VARIABLE DE SERVICIOS					
					Margen Bruto Servicios					
					% de Margen					

Fuente: Sistema SmartStream

● **Departamento de Proyectos y Obras:** Este departamento tiene como objetivo fundamental administrar los recursos humanos, materiales y técnicos de su departamento, para construir, operar y mantener el sistema de distribución, empalmes y alumbrado público, a través de la coordinación y control en la ejecución de los programas de mantención y operación.

Dentro las múltiples responsabilidades que debe cumplir este departamento están el preparar planes de mantención anual de la red de distribución y empalmes, así también programar la actividad de su área para responder a planes aprobados o requerimientos propios del servicio eléctrico, especificar necesidades y coordinar planes de capacitación y prevención de riesgos para su personal y establecer contactos con clientes importantes o especiales por asuntos propios de su área (construcción de obras, servicios, alumbrado público, calidad de la operación, etc.).

Este departamento como todos los otros mencionados anteriormente también debe recurrir al sistema contable utilizado por la empresa, para cumplir con sus variadas funciones y responsabilidades, y por ende debe imprimir periódicamente informes que son arrojados por el sistema de información contable de la empresa. Algunos de los informes utilizados comúnmente por este departamento son los siguientes:

- ü Informes resumen de IAF (Inversión en activos fijos).
- ü Informe de facturación proveedores.
- ü Informe de facturación clientes.
- ü Informe de gastos.
- ü Informe de cargos a las cuentas.

Es importante mencionar que en este departamento los actuales informes emitidos por el sistema contable desde el punto de vista del diseño se encuentran adaptados y acordes a sus necesidades, pero bajo el punto de vista del contenido estos informes no satisfacen completamente las necesidades de información actuales, puesto que muestran mucha información que no es de interés para el departamento en sí. Dicha situación se vera con mayor profundidad en el siguiente apartado de *“Contenido de los Informes”*.

Para finalizar con este departamento a continuación se presentará el informe *“Resumen IAF”*, el cual se compone de 12 columnas, donde cada ítem indica en forma clara la información contenida en dicho informe.



Cuadro N° 5.15. Informe IAF

LUZLINARES S.A.

INFORME RESUMEN IAF N°103827

IAF	Sub Cta	Descripción	N° Documento	Edificio	Cd Depto	Nom Depto	Uso	Fecha	Valor \$	Flete	Total \$
TOTALES											

Fuente: Sistema SmartStream

5.3.2 Contenido de los Informes

Este apartado tiene como finalidad principal analizar los informes emanados por el sistema contable de Luzlinares S.A., desde el punto de vista de su “contenido”, es decir, ver si la información que contienen estos informes satisfacen las necesidades actuales de información que requieren los distintos jefes de cada departamento para la toma de decisiones.

Para comenzar con este ítem, recordaremos algunas interrogantes planteadas al inicio de esta memoria, las cuales giran en torno a la información interna de la empresa, estas interrogantes nos ayudarán a dilucidar de mejor manera nuestro objetivo, que es poder llegar a establecer como se encuentran los informes emanados por el sistema en cuanto a su contenido.

Por ello, cada una de estas interrogantes las iremos mencionando en forma pausada a medida que avanzamos en este ítem.

¿El sistema está entregando la información que realmente necesita el usuario?

Para responder a esta interrogante fue necesario desplegar un gran esfuerzo por parte de nosotros, para poder conocer “*algunos de los informes*” que emanan del sistema contable, puesto que tuvimos un acceso muy limitado a ellos, y por ende, fue necesario concertar múltiples entrevistas y reuniones con cada uno de los jefes de departamento, para poder llegar a establecer si la información contenida en los informes vistos era realmente de su interés.

A partir de las diversas reuniones con cada jefe de departamento, logramos establecer que de un total de seis jefes de área, existen tres de ellos que consideran que los informes emanados por el sistema entregan la información necesaria y que estos necesitan para decidir a diario.

Los tres departamentos que se ven satisfechos con la información que aportan o divulgan los informes que utilizan estos a diario son “mantención y operación”, “ventas y servicios” y “subgerencia comercial”, quienes enfatizaron siempre en las sucesivas reuniones, que los informes que ellos ocupan muestran la información en forma clara y con una mirada panorámica de todos aquellos datos que eran de su interés, por lo que la información se presenta para ellos en forma completa y en donde además el sistema cumple con sus requerimientos a la hora de tomar buenas decisiones.

Por último, debemos agregar que estos usuarios si encuentran satisfechas sus necesidades de información en el actual sistema y no es prescindible modificar el contenido y diseño de los informes que emana, debido a que los informes se encuentran dentro de sus exigencias.

Por consiguiente, a modo de ejemplo se muestra el informe “detalle ingresos por servicios” del departamento de ventas y servicios, el cual señala todos los ítem por concepto de ingresos y gastos, además este informe le indica al jefe de esta área los valores reales y desviaciones existentes en el mes, así también el margen bruto obtenido por los servicios. De esta manera el jefe del departamento de ventas y servicios puede tomar una decisión que ayude a mejorar el resultado del ítem que se encuentra desviado.

Cuadro N° 5.16. Detalle Ingresos por Servicios Luzlinares S.A.

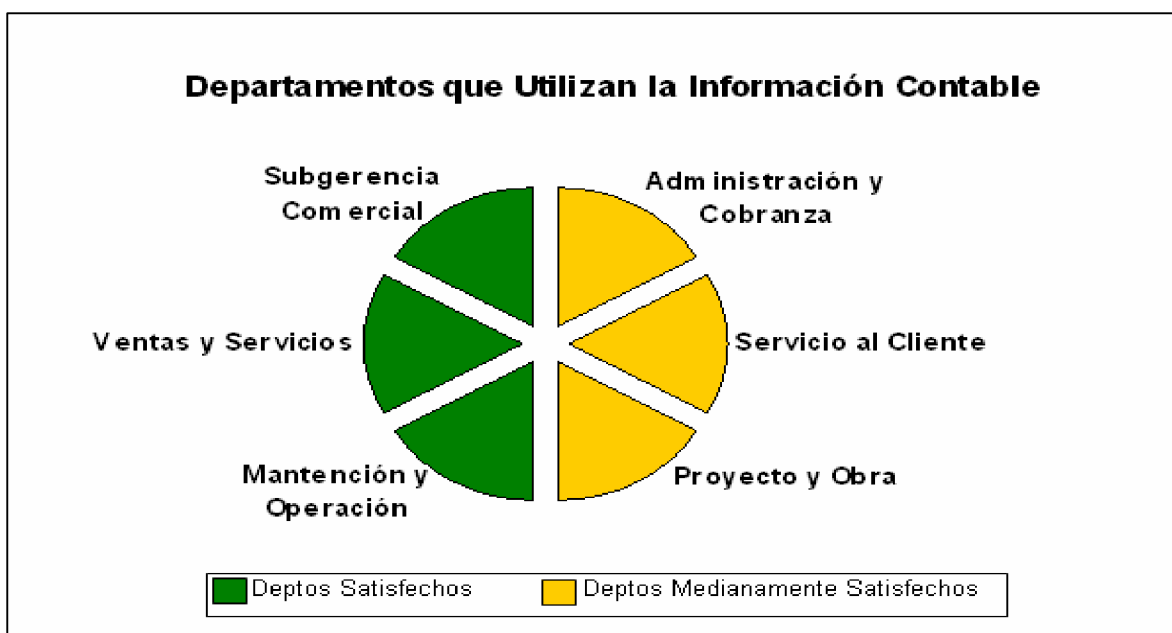
DETALLE INGRESOS POR SERVICIOS											
LUZ LINARES S.A.											
Miles de \$ al 31 de Agosto de 2007											
VALORES DEL MES			DESVIACION				VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/MES ANT.	AÑO ANTERIOR		PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/AÑO ANT.	
						INGRESOS:					
1,416	950	1,638	688	222		Corte y Reposición	15,497	7,794	13,641	5,847 (1,856)	
423	5,109	492	(4,617)	69		Arriendo y Mant. Equipos de Medida	9,172	41,914	3,917	(37,997) (5,255)	
1,892	1,050	1,763	713	(129)		Otros Cobros Asoc. al Suministro	14,489	8,614	14,564	5,950 75	
11,766	4,896	9,145	4,249	(2,621)		Construcción de Enlapales	75,348	40,167	86,814	46,647 11,466	
0	250	0	(250)	0		Traslado de Redes	1,371	2,051	5,068	3,017 3,697	
646	72	409	337	(237)		Atenciones Domiciliares	8,532	591	7,513	6,922 (1,019)	
6,032	4,993	4,235	(758)	(1,797)		Alumbrado Público	50,761	40,963	49,602	8,639 (1,159)	
1,399	1,520	13,065	11,545	11,666		Costos de Estudios	4,299	12,470	20,889	8,419 16,590	
17,226	14,729	17,473	2,744	247		Servicios en Transmisión	125,409	120,837	134,008	13,171 8,599	
17,895	7,476	26,797	19,321	8,902		Otros Servicios	117,331	61,333	256,119	194,786 138,788	
						Riego Tecnificado					
58,695	41,045	75,017	33,972	16,322		TOTAL SERVICIOS	422,209	336,733	592,135	255,402 169,926	
						COSTOS:					
37	0	81	(81)	(44)		Gastos en Personal	606	0	539	(539) 67	
21,945	18,358	38,251	(19,893)	(16,306)		Gastos Operacionales Areas	209,731	150,132	326,542	(176,410) (116,811)	
54	0	54	(54)	0		Depreciación	428	0	423	(423) 5	
22,036	18,358	38,386	(20,028)	(16,350)		COSTO VARIABLE DE SERVICIOS	210,765	150,132	327,504	(177,372) (116,739)	
36,659	22,687	36,631	13,944	(28)		Margen Bruto Servicio:	211,444	186,601	264,631	78,030 53,187	
62.5	55.3	48.8				% de Margen	50.1	55.4	44.7		

Fuente: Sistema SmartStream

Para poner punto final a nuestra interrogante es necesario mencionar que el otro 50% de los usuarios que utilizan la información contable y que son los departamentos de “administración y cobranzas”, “servicio al cliente” y “proyectos y obras” dicen estar medianamente satisfecho con la información contenida en los informes que arroja el sistema, por lo que éste no se encuentra adaptado para estas áreas, debido a que los informes no contienen la información que ellos requieren y se debe recurrir constantemente a la documentación archivada en las carpetas, haciendo que la búsqueda sea engorrosa y lenta.

A modo de síntesis debemos expresar que los usuarios de la información se encuentran medianamente satisfechos, puesto que como se señaló anteriormente el sistema no está entregando la información que realmente necesitan los usuarios, debido a que existen algunos informes que no satisfacen en gran medida las necesidades de información que se tienen, por lo que se deberían mejorar estos y de esta manera acelerar los procesos de toma de decisiones en las áreas que correspondan.

Figura Nº 5.18. Depto. que Utilizan la Información Contable



Fuente: Elaboración Propia

¿Cuál es la información que actualmente necesita el usuario para tomar buenas decisiones?

En el análisis realizado a las salidas de información que hace el sistema Smartstream, se pudo llegar a establecer que los usuarios tienen necesidades de información importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de sus tareas, y que si estas necesidades fueren satisfechas prontamente ayudarían en gran medida a la toma de decisiones.

Es por ello, que a continuación se detallaran en forma simple algunas de las actuales necesidades de información que requieren los usuarios de las áreas de administración y cobranzas, servicio al cliente y proyectos y obras.

Cuadro N° 5.17. Necesidades de Información

Departamento	Necesidad de Información Actuales
Administración y Cobranza	- <i>Mayor detalle de algunos informes</i> tales como gasto de administración, margen bruto e ingresos por servicios, entendiéndose por mayor detalle a la desagregación de las cuentas y cargos imputados en un período determinado.
Servicio al Cliente	- <i>Mayor detalle de los informes comerciales</i> , en materia de facturación, recaudación y cobranza.
Proyectos y Obras	<p>- <i>Mayor detalle de materiales por cuenta</i>, entendiéndose como detalle a la indicación de todos los materiales imputados a una cuenta determinada como por ejemplo: Los materiales cargados a la cuenta 5118 construcción y montaje de SS/EE particulares.</p> <p>- <i>Informe de control de proyecto</i>, es necesario realizar una modificación en el software del sistema, para que éste pueda emitir el tipo de informe que se requiere. Además este informe debiera contener información relacionada con fecha de inicio y termino de los proyectos, retiros de materiales, los cargos realizados a una fecha determinada, el porcentaje de avance en el presupuesto, entre otros. Para así poder saber en que etapa del proyecto se encuentran.</p>

Fuente: Elaboración Propia

5.4 SITUACIÓN A MEJORAR

Para finalizar con el análisis del sistema contable de la empresa, del punto de vista de las salidas de información que emite éste, es que a continuación se mencionarán todas aquellas situaciones que a nuestro parecer debiesen ser mejoradas fundamentalmente en aquellos informes contables destinados a los departamentos de:

- Administración y cobranzas
- Servicio al cliente
- Proyectos y obras

En estas áreas es donde el sistema contable satisface medianamente las necesidades de información actuales, puesto que existen informes que cumplen con las expectativas que se necesitan, pero que sin embargo, con el correr del tiempo han perdido valor para sus usuarios. Tal situación se ha generado porque los usuarios de estas áreas han visto nuevas necesidades de información, que aún no han sido adoptadas por el sistema contable de la empresa, para que este pueda entregar la información que se detectó como importante o necesaria por el usuario interno.

Así también, debemos agregar a este análisis el tema existente de los “costos” que influyen fuertemente en el mejoramiento del sistema de información contable que posee Luzlinares, puesto que cada modificación tiene un costo no tan sólo para la empresa misma, sino que también para su matriz Chilquinta S.A.

Por tanto, las situaciones a mejorar y las que pudimos detectar en el análisis de las salidas de información son las siguientes:

1. Los informes actuales no presentan un detalle más minucioso de la información requerida.

Actualmente los informes utilizados por las tres áreas mencionadas anteriormente no cuentan con una información más detallada, sino que estos informes entregan una información pero de manera resumida, por lo que estos usuarios deben buscar los datos que necesitan en forma manual o a través de otras opciones establecidas en el sistema, demorando muchas veces el proceso de toma de decisiones en algún elemento esencial para la empresa.

Por ejemplo, podemos mencionar al jefe del área de administración y cobranza quién nos señalo en las reiteradas reuniones que para él sería muy importante que existiese alguna forma más simple de poder ver el “informe de gastos de administración”, desde el punto de vista de las desviaciones, puesto que el informe le señala sólo el ítem y el monto que esta desviado, marcados de color amarillo en el informe siguiente.

Cuadro N° 5.18. Gastos de Administración.

Gastos de Administración LUZ LINARES S.A. Miles de \$ al 31 de Agosto de 200*										
VALORES DEL MES			DESVIACION			VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/MES ANT.		AÑO ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/AÑO ANT.
21,498	19,226	18,694	531	2,804	- GASTOS EN PERSONAL	140,758	142,213	143,016	(803)	(2,258)
45,080	40,094	46,189	(6,085)	(1,109)	- GASTOS OPERACION AREAS	365,915	351,237	348,894	1,343	16,021
1,190	1,183	373	810	817	Materiales Mantenión	8,954	9,757	4,673	5,084	2,281
1,780	280	2,248	(1,968)	(488)	Materiales Varios	23,676	21,362	17,547	3,945	6,329
445	555	988	(411)	(521)	Mater. Oficina y Fotocopias	10,839	4,491	3,919	573	6,921
897	749	728	23	171	Viáticos	7,791	8,165	6,402	(237)	1,389
2,287	1,892	2,625	(683)	(368)	Transporte	20,448	14,257	21,684	(7,807)	(1,418)
8,888	8,888	8,808	2,080	1,880	Contratistas	66,410	73,146	66,689	7,557	821
14,918	9,214	12,380	(3,166)	2,638	Servicios de Terceros	64,316	75,824	102,268	(26,632)	(7,940)
0	0	0	0	0	Contratistas Comercialización	0	0	0	0	0
1,830	2,053	1,624	429	8	Arriendos	12,508	16,943	11,782	5,081	747
7,329	7,500	7,228	274	103	Patentes, Contrib. y Otros Imptos.	57,200	61,530	55,342	6,188	1,858
1,515	1,400	1,675	(275)	(160)	Seguros	10,780	11,486	11,080	406	(300)
(895)	877	988	(119)	(1,881)	Teléfonos y Otras Comunic.	5,715	7,165	6,939	(1,743)	(3,223)
0	0	0	0	0	Consumos Propios	0	0	0	0	0
707	832	1,659	(827)	(652)	Propaganda, avisajes y suscrip.	13,583	8,354	9,199	(945)	4,364
4,401	4,893	8,857	(1,994)	(2,488)	Otros	35,517	40,968	31,324	9,674	4,193
58,454	55,391	60,935	(5,544)	(2,481)	- DEPRECIAC. AMORTIZ. Y RETIROS	420,792	420,884	484,836	(44,152)	(44,044)
58,454	55,391	60,935	(5,544)	(2,481)	Depreciación Activo Fijo	420,792	420,884	484,836	(44,152)	(44,044)
0	0	0	0	0	Castigo Retiros Activo Fijo	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Amortización Activo Intangible	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Amortización Servidumbres	0	0	0	0	0
125,032	114,710	125,818	(11,108)	(786)	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	927,465	914,134	957,746	(43,612)	(30,281)

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta: Para esta situación se propone que a los informes utilizados por estas tres áreas se le cree una opción dentro del mismo informe, donde el usuario pueda desagregar el contenido del ítem que es de su interés, teniendo una vista panorámica de todos los cargos realizados y porque conceptos fueron cargados estos.

Por tanto, creemos que el simple desglose de estos ítem o cuentas aceleraría el proceso de toma de decisiones en cada uno de estos departamentos, ya que en la actualidad ellos deben buscar en cada una de las subcuentas, para saber que gastos hay cargados en la cuenta de gastos de administración y así poder entender los motivos de las desviaciones existentes.

Cuadro 5.18.1. Gastos de Administración.

Gastos de Administración										
LUZLINARES S.A.										
Miles de \$ al 31 de Agosto de 2007										
VALORES DEL MES			DESVIACION			VALORES ACUMULADOS			DESVIACION	
ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/MES ANT.		AÑO ANTERIOR	PPTO.	REAL	S/PPTO.	S/AÑO ANT.
21,498	19,225	18,684	531	2,804	- GASTOS EN PERSONAL	140,758	142,213	143,016	(803)	(2,258)
45,080	40,084	48,189	(6,095)	(1,109)	- GASTOS OPERACION AREAS	365,915	351,237	349,894	1,343	16,021
1,190	1,183	373	810	817	Materiales Mantenión	8,954	9,757	4,873	5,084	2,281
1,700	280	2,248	(1,868)	(486)	Materiales Varios					8,329
445	555	988	(411)	(521)	Mater. Oficina y Fotocopias					8,021
997	749	728	23	171	Viáticos					1,389
2,257	1,692	2,855	(983)	(366)	Transporte					(1,419)
8,888	8,888	8,808	2,080	1,880	Contratistas					821
14,918	9,214	12,380	(3,186)	2,538	Servicios de Terceros					(7,940)
0	0	0	0	0	Contratistas Comercialización	0	0	0	0	0
1,830	2,053	1,824	429	6	Arriendos	12,509	16,943	11,782	5,081	747
7,329	7,500	7,228	274	103	Patentes, Contrib. y Otros Imptos.	57,200	81,530	55,342	8,188	1,858
1,515	1,400	1,875	(275)	(160)	Seguros	10,780	11,486	11,080	408	(300)
(885)	877	988	(119)	(1,881)	Teléfonos y Otras Comunic.	5,715	7,185	8,838	(1,743)	(3,223)
0	0	0	0	0	Consumos Propios	0	0	0	0	0
707	832	1,859	(827)	(852)	Propaganda, avisajes y suscrip.	13,583	8,354	9,198	(945)	4,384
4,401	4,893	8,857	(1,984)	(2,456)	Otros	35,517	40,988	31,324	9,674	4,193
58,454	55,391	60,935	(5,544)	(2,481)	- DEPRECIAC. AMORTIZ. Y RETIROS	420,792	420,684	484,836	(44,152)	(44,044)
58,454	55,391	60,935	(5,544)	(2,481)	Depreciación Activo Fijo	420,792	420,884	484,836	(44,152)	(44,044)
0	0	0	0	0	Castigo Retros Activo Fijo	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Amortización Activo Intangible	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Amortización Servidumbres	0	0	0	0	0
125,932	114,710	125,818	(11,108)	(786)	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	927,465	914,134	957,746	(43,612)	(30,281)

Hacer un click!
 Donde se despliegue el ítem y muestre todos los cargos realizados y porqué conceptos se hicieron, entregando al usuario un detalle completo de la desviación existente.

Fuente: Elaboración Propia

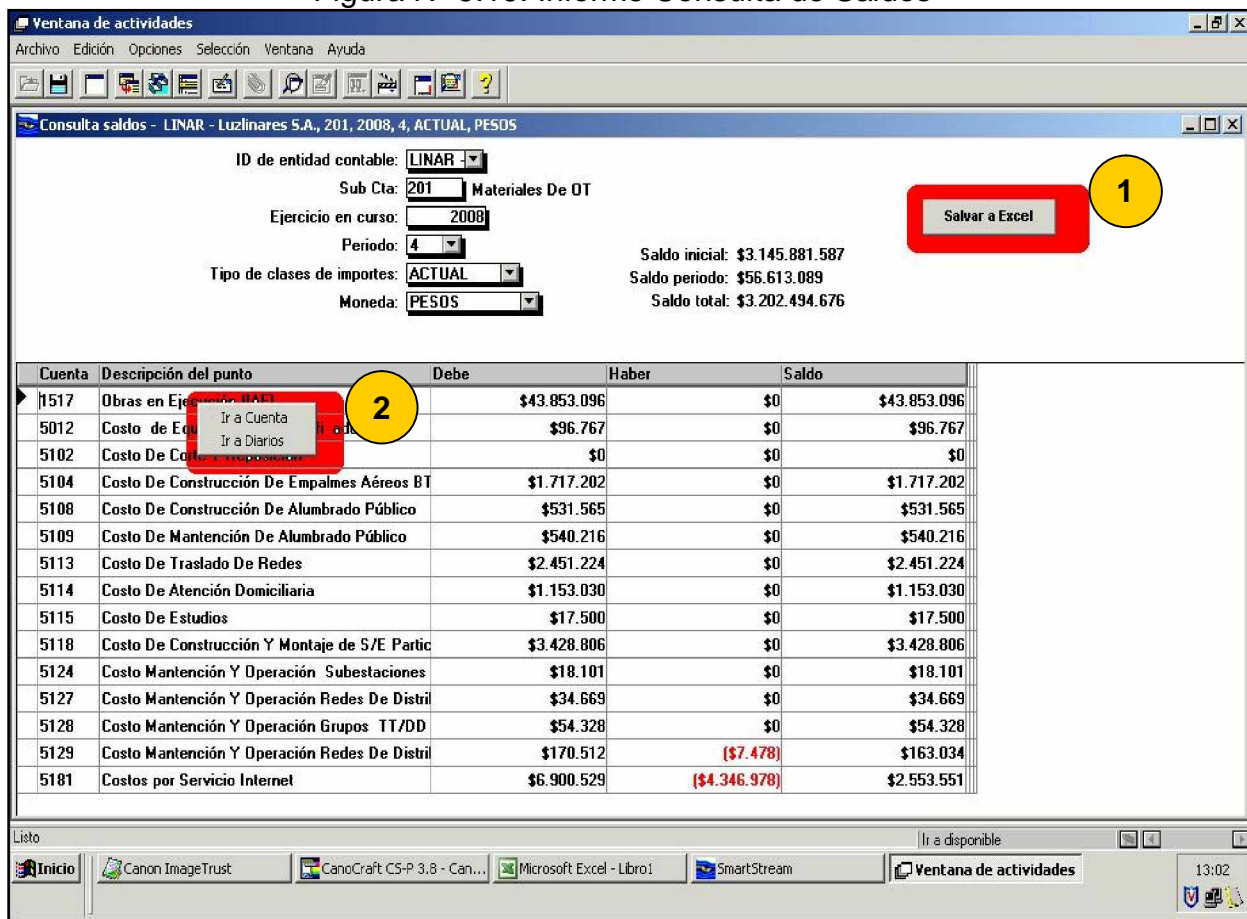
2. El sistema no permite la impresión de determinados informes.

El sistema SmartStream desde el punto de vista del software presenta una estructura deficiente, ya que éste no permite la impresión directa de variados informes, lo que obstaculiza al usuario poder utilizar la información en el momento en que éste la necesita.

Por consiguiente, el sistema sólo le permite a los usuarios realizar la exportaciones de los datos al programa Excel, para lo cual, el usuario de la información debe ordenar primero todos los datos exportados y luego separar aquella información que es de su interés, haciendo que esta acción sea muy compleja y lenta a la hora de querer tomar una decisión, frente a cualquier problema que se suscite en el interior de la empresa.

A continuación se muestra el informe “consulta saldos”, donde lo encerrado en rojo muestra claramente la opción “salvar a Excel” (1) para que los datos sean copiados en dicho programa, mientras que la otra selección (2) no indica que exista alguna opción para imprimir el informe que se esta consultando.

Figura N° 5.19. Informe Consulta de Saldos



The screenshot shows a software window titled 'Consulta saldos - LINAR - Luzlinares S.A., 201, 2008, 4, ACTUAL, PESOS'. It contains a form for filtering data and a table of account balances.

Form Fields:

- ID de entidad contable: LINAR
- Sub Cta: 201 Materiales De OT
- Ejercicio en curso: 2008
- Periodo: 4
- Tipo de clases de importes: ACTUAL
- Moneda: PESOS

Summary Values:

- Saldo inicial: \$3.145.881.587
- Saldo periodo: \$56.613.089
- Saldo total: \$3.202.494.676

Table Data:

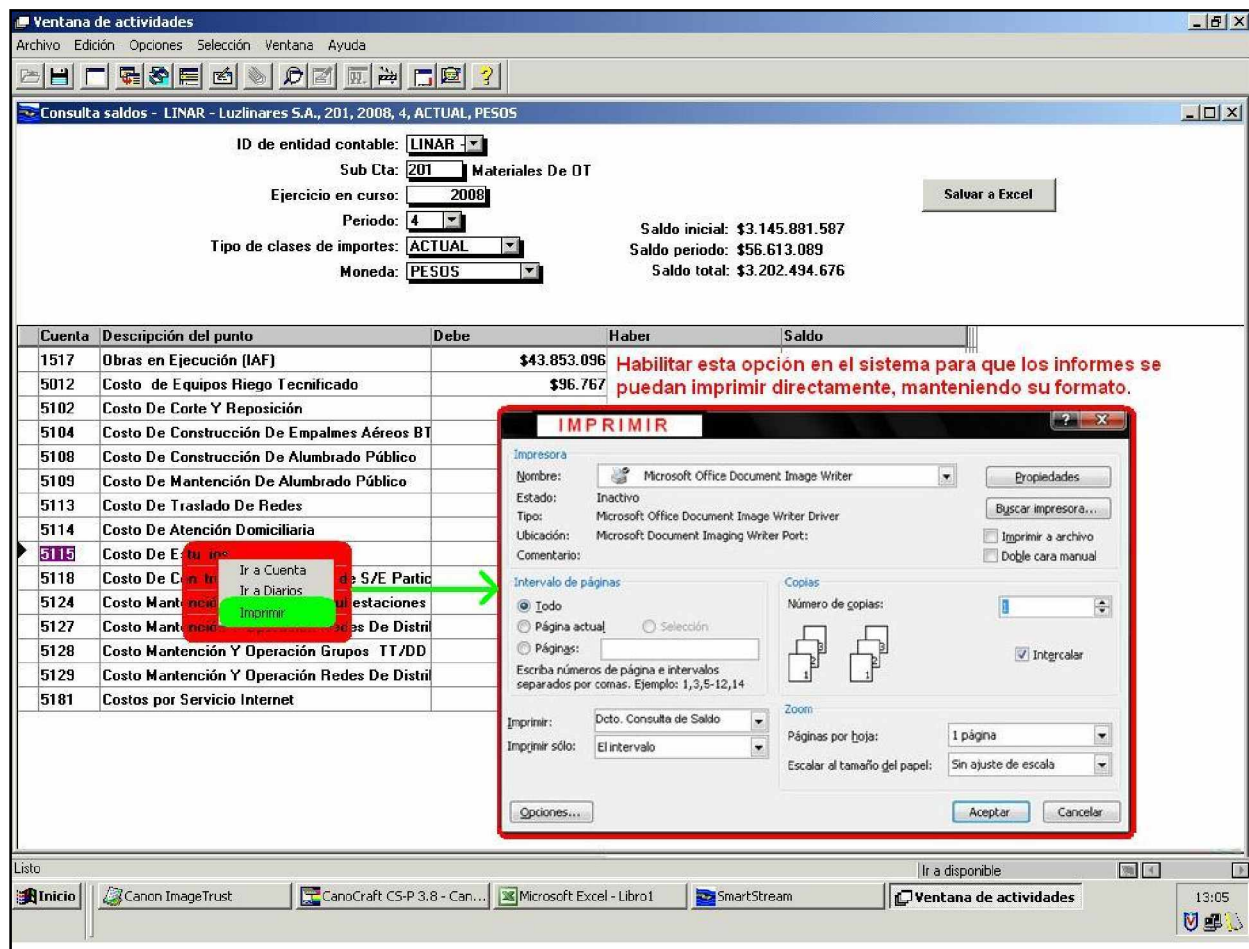
Cuenta	Descripción del punto	Debe	Haber	Saldo
1517	Obras en Ejecución (B.A.E.)	\$43.853.096		\$43.853.096
5012	Costo de Educación	\$96.767		\$96.767
5102	Costo De Construcción Y Montaje De S/E Partic	\$0		\$0
5104	Costo De Construcción De Empalmes Aéreos BT	\$1.717.202		\$1.717.202
5108	Costo De Construcción De Alumbrado Público	\$531.565		\$531.565
5109	Costo De Mantenimiento De Alumbrado Público	\$540.216		\$540.216
5113	Costo De Traslado De Redes	\$2.451.224		\$2.451.224
5114	Costo De Atención Domiciliaria	\$1.153.030		\$1.153.030
5115	Costo De Estudios	\$17.500		\$17.500
5118	Costo De Construcción Y Montaje de S/E Partic	\$3.428.806		\$3.428.806
5124	Costo Mantenimiento Y Operación Subestaciones	\$18.101		\$18.101
5127	Costo Mantenimiento Y Operación Redes De Distri	\$34.669		\$34.669
5128	Costo Mantenimiento Y Operación Grupos TT/DD	\$54.328		\$54.328
5129	Costo Mantenimiento Y Operación Redes De Distri	\$170.512	(\$7.478)	\$163.034
5181	Costos por Servicio Internet	\$6.900.529	(\$4.346.978)	\$2.553.551

Fuente: Programa SmartStream)

Propuesta: En esta situación lo que sugerimos es que se habilite una opción que diga “imprimir”, donde al hacer click en ella se despliegue una pantalla para poder imprimir directamente el documento deseado, conservando el informe su estructura, es decir, su diseño para que los datos se muestren en forma ordenada y clara al momento de ser requeridos por los jefes de cada área.

Es así, como a continuación se muestra el mismo informe anterior “consulta saldos”, al cual se le ha agregado la opción “imprimir” en color verde, apareciendo por ende una pantalla que indica que el informe se va a imprimir en forma directa en la impresora asignada por la empresa.

Figura N° 5.19.1. Informe Consulta de Saldos



Fuente: Programa SmartStream

3. Falta de un informe para el área de proyecto y obra.

En el actual sistema de la empresa, si bien es cierto que entrega o emite un sin número de informes para las distintas áreas que posee la empresa, hay algunos de esos informes que no muestran los ítemes que son de sumo interés para el jefe de esta área, en especial a lo que se refiere a los *proyectos particulares* que realiza la empresa normalmente.

Es por ello, que a lo largo de nuestro análisis pudimos apreciar claramente la necesidad que tiene el jefe del área de proyectos, por llevar un control más acabado de lo que son los proyectos realizados a los clientes particulares que posee la empresa. Por lo que considera importante que el sistema fuera capaz de

emitir un informe que le ayudase a mantener un mayor control de los proyectos que se encuentran asociados a la inversión de activo fijo (IAF).

La configuración de este informe al sistema SmartStream le permitiría al jefe de este departamento poder saber lo siguiente:

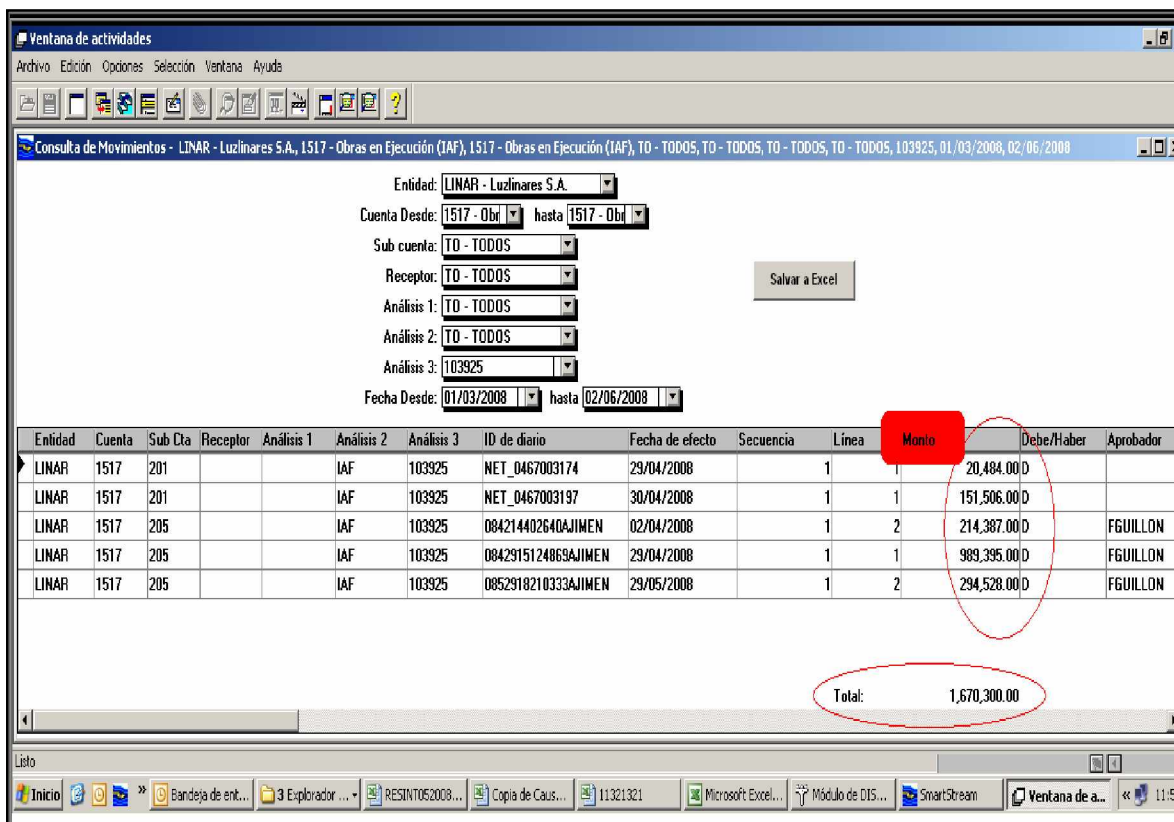
- ¿Cuáles son los cargos que faltan por hacer?
- ¿Cuánto es el nivel gastado en materiales?
- ¿En qué etapa se encuentra el proyecto (fase inicial, media, final)?
- Porcentaje gastado del presupuesto.
- Entre otros.

Puesto que actualmente el jefe de proyectos debe recurrir a variados informes para obtener la información que realmente necesita, a modo de ejemplo podemos mencionar que el informe “consulta de movimientos” le entrega información con respecto a los cargos imputados a una cuenta determinada, pero la información contenida en ese informe y en otros es demasiado general para los requerimientos actuales.

Por este motivo que es necesario poder contar con un nuevo informe en el sistema que detalle todos los aspectos esenciales para mejorar el nivel de decisiones y de control de proyectos.

En la siguiente figura se puede apreciar el informe “consulta de movimientos” los datos más relevantes para el área de proyectos que se encuentran demarcados en color rojo.

Figura N° 5.20




Entidad	Cuenta	Sub Cta	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3	ID de diario	Fecha de efecto	Secuencia	Línea	Monto	Debe/Haber	Aprobador
LINAR	1517	201			IAF	103925	NET_0467003174	29/04/2008		1	20,484.00D		
LINAR	1517	201			IAF	103925	NET_0467003197	30/04/2008		1	151,506.00D		
LINAR	1517	205			IAF	103925	084214402640AJIMEN	02/04/2008		2	214,387.00D		FGUILLON
LINAR	1517	205			IAF	103925	084291512486SAJIMEN	29/04/2008		1	989,395.00D		FGUILLON
LINAR	1517	205			IAF	103925	0852918210333AJIMEN	29/05/2008		2	294,528.00D		FGUILLON
Total:											1,670,300.00		

.Fuente: Programa SmartStream

Propuesta: Para tal situación lo que proponemos es que se cree un informe de “control de proyectos”, ya sea imprimible o que este pueda ser apreciado en la pantalla de su equipo, puesto que los datos que necesita el jefe de esta área existen en el sistema pero no se muestran en un solo informe, sino que éste debe buscar la información a través de otros informes, haciendo que esta actividad sea tediosa al momento de requerir la información que se precisa en un momento dado.

Es por ello, que a continuación se muestra un prototipo de informe que pudiese ayudar en gran medida a la optimización de búsqueda de información en el sistema, señalándose todos aquellos ítems que son de interés para el jefe del departamento de proyectos y obras. Donde además pudiese desplegarse el ítem del total de los materiales marcado de color rojo para tener un mayor detalle de los cargos imputados.

Cuadro N° 5.19. Informe Control de Proyecto



INFORME CONTROL DE PROYECTO N° XXXX

Fecha: 00/00/0000

Entidad:
IAF:
Cliente:

Fecha Inicio	Área Responsable	Tipo de Inversión	Ubicación de la Obra	Descripción de la Obra	Total \$ Ppto.	% de Avance del Ppto.	Total \$ Materiales	Total \$ Mano de Obra	Estado de Avance	Fecha de Término
Totales										

Fuente: Elaboración Propia

🔗 Tipo de planilla que se desplegaría al hacer click en “Total \$ Materiales”

Cuadro N° 5.20. Análisis Profundo a Materiales

Monto \$ Total Asignado	Cuenta	Subcuenta	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3	Monto \$ Total Gastado	% Gastado	% Faltante

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA

Para comenzar con este capítulo es importante puntualizar que el control presupuestario está formado por un conjunto de acciones administrativas, las cuales permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantengan dentro de los límites del presupuesto aprobado por la empresa. Además se miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas.

Es por ello, que los diferentes estados, informes y cuadros deben ser analizados a la luz de los parámetros de referencia que posee la empresa, ya sean índices de rendimiento, coeficientes, etc., para poder determinar su grado de desviación, sus causas y consecuencias, y sucesivamente poder tomar las medidas correctivas para que no se presenten en el futuro.

Es así, como en el siguiente capítulo analizaremos el control presupuestario de la empresa Luzlinares S.A., desde el punto de vista de la información interna, para lo cuál es imprescindible conocer ¿cuáles son los presupuestos que se realizan?, ¿qué características presentan? y ¿cuáles son los objetivos que persiguen estos?, puesto que, de ésta manera conoceremos la información que contienen los informes emitidos por el sistema SmartStream y así también sabremos si ésta información satisface las necesidades actuales que tienen los usuarios, para la toma de decisiones, observándose en ellos su contenido y diseño. Para luego proponer las mejoras necesarias a dicho sistema.

6.1 NECESIDAD DE DISPONER DE PRESUPUESTOS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO

El disponer de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves de éxito para cualquier empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la empresa. Por tanto, debemos expresar que un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Es así, como la empresa Luzlinares S.A. dispone de un sistema presupuestario con informes de presupuestos. Ya que ésta empresa es parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello, es que planea sus actividades para poder sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que tendrá que asumir.

En consecuencia, debemos señalar que la utilización de los presupuestos a ayudado a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles al interior de la empresa Luzlinares S.A., al poder realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados, pudiéndose determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas previstas (utilidades deseadas).

Otro punto importante considerado en el análisis del control presupuestario es el entorno en cual se desenvuelven los presupuestos realizados por Luzlinares S.A., debido a que ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desarrolla, por tanto, éstos presupuestos son sometidos a ciertas variables ambientales, como la Comisión Nacional de Electricidad, Superintendencia de Electricidad y Combustible, Comisión Nacional del Medio Ambiente, el comportamiento de la inflación y devaluación y las tasas de interés, las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social, etc.

Y en materia comercial las expectativas de la empresa se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar a la compañía rival del sector Compañía General de Electricidad (C.G.E.) y, por tanto, se impone la evaluación de parámetros como la imagen de marca, los gustos y preferencias de los consumidores, las habilidades de la fuerza de ventas, las calidades y los precios, el prestigio de la empresa y la tendencias de participación en el mercado donde actúa la empresa.

En síntesis, podemos decir que en el diagnóstico del entorno son múltiples las variables que influyen en los presupuestos, ya que, según el autor Burbano, J. y Ortiz, A. (1995, p. 39) se incorporan dos clases de variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la empresa: las que dependen de la administración, denominadas controlables, y las que no, denominadas no controlables, y que influyen directamente en la metodología para la elaboración del presupuesto que realizan las empresas.

Cuadro Nº 6.1. Relación de las Variables

Variables Controlables	Variables No Controlables
<ul style="list-style-type: none"> Û Objetivos Û Estrategias competitivas Û Políticas gerenciales Û Proyectos de inversión Û Calidad del producto Û Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Û Gustos del consumidor Û Disposiciones gubernamentales Û Inflación y devaluación Û Tasas de interés Û Estabilidad política Û Acciones de la competencia

Fuente: Burbano y Ortiz, 1995

6.2 ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

La elaboración de un presupuesto se debe realizar siguiendo un determinado proceso y normativa, ya sea, calendario, personas y centros involucrados, criterios de elaboración, etc., para lo cuál, es muy conveniente que esté formalizado. Y es por ello, que en empresas o instituciones de cierta dimensión, suele existir generalmente un área o un comité responsable de dicha elaboración, y también se disponga de un manual presupuestario que oriente su desarrollo. Dado que el proceso presupuestario es iterativo, cada presupuesto debe ser elaborado en estrecha vinculación con los demás presupuestos.

Así también, podemos agregar que las etapas fundamentales del proceso presupuestario se podrían sintetizar de la siguiente forma:

1. Definición del marco presupuestario, es decir, orientaciones o lineamientos para realizar el proceso, y lanzamientos del proceso presupuestario, comunicando el inicio del mismo.
2. Definición del mejor pronóstico de ventas, estableciendo el antecedente fundamental sobre el cual se va a basar la presupuestación.
3. Elaboración de los presupuestos operativos en los diferentes centros de responsabilidad, y luego los presupuestos financieros que se desprenden de éstos. También elaboración del presupuesto de inversiones, si es que los hubiera.
4. Evaluación, negociación y ajustes de los presupuestos, verificando coherencias y resguardando los objetivos últimos de la organización.
5. Consolidación, aprobación y comunicación del presupuesto oficial de la empresa o institución.

Una vez en aplicación, y como se señaló con anterioridad, los presupuestos se utilizan para realizar control presupuestario. Si bien este tipo de control permite evaluar la actuación y el resultado de cada centro de responsabilidad, y de la organización como un todo, interesa en primera instancia que sean las propias unidades las que “**gestionen**” a partir de las desviaciones o discrepancias observadas a partir de la comparación de lo previsto con lo real. Eso significa que las desviaciones son llamados de atención que deben gatillar análisis causales y acciones correctivas en el caso que correspondan.

Por tanto, a partir de lo anteriormente planteado es que analizaremos paso a paso ¿cuáles son los presupuestos que realiza Luzlinares S.A.?, ¿qué conceptos contienen cada uno de estos? y ¿cuáles son los informes presupuestarios que se emiten?, puesto que la finalidad de éste análisis es saber, sí la base la cuál genera dichos informes, les entrega una información que sea realmente útil para la toma de decisiones, así también para dar respuesta a nuestra interrogante de **¿Cómo están hechos los presupuestos?**

6.2.1 Comité Responsable de la Elaboración

La empresa Luzlinares S.A. como fue mencionada en la primera parte, es filial de Chilquinta Energía S.A. y, por tanto, no posee un comité responsable de la elaboración de los presupuestos, sino que este es confeccionado en forma individual por cada centro de responsabilidad o centro de costos, es decir, que cada centro de responsabilidad sólo presupuesta aquellos ítemes en los cuales tiene un control directo, esto es, que cada departamento puede presupuestar uno o más de los presupuestos que se mencionan a continuación:

- Servicios operacionales regulados
- Servicios operacionales no regulados
- Gastos de mantenimiento y operación
- Gastos de administración
- Gastos de ventas
- Gastos fuera de explotación
- Inversiones

Además debemos agregar que estos presupuestos son confeccionados en forma descentralizada por la empresa y que el encargado de elaborar y controlar los montos estimados para un ejercicio es el propio jefe de cada departamento.

Así también, debemos mencionar que adicionalmente existen los presupuestos de “*ventas de energía y potencia*” y “*remuneraciones*” que son confeccionados en forma centralizada por las subgerencias comercial y de recursos humanos respectivamente, de Chilquinta Energía S.A.

6.2.2 Criterios de Elaboración

A través de las sucesivas entrevistas con los jefes de cada departamento logramos establecer los criterios de elaboración para los presupuestos que se realizan, siendo estos los siguientes:

1. Se evalúan los resultados obtenidos en años anteriores (histórico), analizándose las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial, como: las ventas, costos, precios, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc. Para luego obtener un promedio de los gastos anteriores.
2. El periodo que se presupuesta tiene una duración corta de doce meses, es decir, el presupuesto que se prepara es anual y se divide de forma mensual.
3. El presupuesto se confecciona en moneda nominal, o sea, en moneda de cada mes, por lo que es importante aquellos valores que varíen según la unidad de fomento (UF), unidad tributaria mensual (UTM), dólar e índice de precio al consumidor (IPC).
4. Los presupuestos son realizados por ítemes, es decir, existe una cuenta y subcuenta. La cuenta representa o identifica al tipo de resultado, activo y/o pasivo; y la subcuenta es el elemento equivalente al recurso o insumo utilizado.

5. Con el fin de conocer el costo total presupuestado y real para cada centro de costo, toda área debe indicar en qué centro de costo usará sus recursos y para ello se manejan los conceptos de “receptor” y “análisis 1”. Entendido por *receptor* al centro donde se genera el ingreso o donde se utilizan los recursos y como *análisis 1* al centro de responsabilidad encargado de generar o utilizar los recursos en beneficio del centro receptor. Es por ello que la estructura presupuestaria contiene estos elementos en su definición.

Cuadro N° 6.2. Estructura Presupuestaria

Estructura Presupuestaria					
Cuenta	Subcuenta	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3
5115	206	9999	1020	OT	102005

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la cuenta de costo ejemplarizada:

- 5115 : Estudios
- 206 : Transporte
- 9999 : Empresas
- 1020 : Proyecto
- OT : Orden de Trabajo
- 102005 : Combustible costo estudio

6. Una vez confeccionado el presupuesto por cada centro de costo, se reúnen los jefes de dichos centros para unir toda la información, generándose por consiguiente un presupuesto consolidado para toda la empresa, el cuál pasa por los diferentes niveles de decisión, hasta llegar a la junta directiva de Chilquinta Energía S.A., quién finalmente lo autoriza.

6.2.3 Centros de Responsabilidad Involucrados

Los centros de responsabilidad involucrados en la preparación del presupuesto de Luzlinares S.A. corresponden a los seis departamentos que posee en total, los que se mencionan a continuación:

- Administración y Cobranza
- Servicio al Cliente
- Mantenimiento y Operación
- Ventas y Servicios
- Proyectos y Obras
- Subgerencia Comercial

Como se indicó anteriormente, el presupuesto se controla por centro de responsabilidad, y cada centro sólo presupuesta aquellos ítems en los cuales tiene un control directo, por lo que, aquellos gastos que no se presupuestan en LuzLinaires S.A., son por ejemplo: el arriendo del edificio central, gastos por transmisión de datos, gastos por mantenimiento de equipos computacionales y gastos por anexos de la central telefónica, son presupuestados y controlados por las áreas encargadas de dichos gastos, siendo estas áreas las de telecomunicaciones, administración y subgerencia de contabilidad de Chilquinta Energía S.A..

Con el fin de conocer cuales son los presupuestos que realiza cada centro de responsabilidad involucrado en dicha actividad, es que describiremos a cada departamento uno por uno, para poder identificar con mayor claridad que contienen los presupuestos y cuáles son los informes que utiliza cada uno de ellos.

● **Centro de Responsabilidad Administración y Cobranzas:** Los presupuestos que se confeccionan en ésta área corresponden a los “Gastos de Administración” y “Gastos Fuera de la Explotación”, el primer presupuesto está compuesto por los “gastos de administración” propiamente tales y por los “otros gastos de administración”, mientras que el segundo presupuesto se compone por “otros gastos fuera de la explotación” y “otros ingresos fuera de la explotación”. A continuación se muestran unos cuadros, los cuales especifican la composición de dichos presupuestos.

Cuadro N° 6.3. Presupuesto Gastos de Administración

PRESUPUESTO: Gastos de Administración	
Cuentas	Elementos
1. Gastos de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de aseo y seguridad. - Sobretiempo. - Viáticos. - Transporte. - Honorarios directorio. - Prima seguros. - Multas y compensaciones. - Arriendos. - Servicios de terceros. - Materiales de oficina. - Fotocopias. - Suministros. - Teléfonos y otras comunicaciones. - Publicidad y propaganda. - Gastos jurídicos y notariales. - Gastos de representación. - Gastos varios. - Donaciones. - Patentes, contribuciones y otros imptos. - Indemnizaciones a terceros. - Seminarios no aprobados por SENCE.
2. Otros gastos de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios médicos. - Gastos por beneficios sociales. - Pensionados.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 6.4. Presupuesto Gastos Fuera de Explotación

PRESUPUESTO: Gastos Fuera de Explotación	
Cuentas	Elementos
1. Otros gastos fuera de la explotación	- Obsolescencia material.
2. Otros ingresos fuera de la explotación	- Ingresos por intereses varios. - Ingresos por apoyos en postación. - Ingresos por venta de activo fijo.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al registro de los presupuestos una vez que han sido autorizados, se tienen que ingresar al sistema toda la información presupuestaria en forma descentralizada, es decir, que debe ser ingresado por cada área a través de la actividad “PPTO: Ingreso Presupuesto” que radica en ambiente SmartStream y los valores monetarios se ingresan en términos netos (sin IVA) y en miles de pesos.

Además debemos agregar que éste ingreso se realiza en forma paramétrica, por lo que cada usuario tiene un perfil diferente. De esta manera se mantiene el control sobre las cuentas en las cuales se está autorizado a presupuestar.

En cuanto a la emisión de informes, estos son originados por el sistema de la empresa SmartStream, el cual presenta las opciones en las que se puede imprimir la información contenida en las tablas de presupuesto.

Estas opciones sirven para listar los datos de los presupuestos ingresados en cada centro como un resumen por “subcuenta”, por “actividad”, por “centro”, por “auxiliar” y la última opción como “informe presupuesto todos los centros”. Por lo tanto, se deben completar los parámetros solicitados por el sistema para que éste imprima el informe solicitado.

Por tanto, el informe de presupuesto que imprime y utiliza este centro de responsabilidad es el siguiente **“informe de consulta de movimiento”**, el cuál muestra toda la información necesaria para el jefe de este departamento detallando muy bien los ítems que son de su total interés.

Centro de Responsabilidad Servicio al Cliente: El presupuesto que efectúa éste departamento es de **“Gastos de Ventas”**, compuesto éste por los gastos de comercialización de lectura, cobranza, atención cliente, y por los gastos de gestión comercial. A continuación se presenta con mayor detalle las cuentas involucradas en la confección de éste presupuesto.

Cuadro Nº 6.5. Presupuesto Gastos de Venta

PRESUPUESTO: Gastos de Ventas	
Cuentas	Elementos
1. Gastos de comerc. de lectura	<ul style="list-style-type: none"> - Contratistas. - Transporte. - Materiales de oficina.
2. Gastos de comerc. de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte. - Materiales de oficina. - Teléfonos y otras comunicaciones. - Gastos jurídicos y notariales.
3. Gastos de comerc. atención clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Sobretiempo. - Materiales de Oficina.
4. Gastos de gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Viáticos. - Transporte. - Servicios de terceros. - Materiales de oficina. - Teléfonos y otras comunicaciones. - Publicidad y propaganda.

Fuente: Elaboración Propia

Este departamento al igual que el centro de responsabilidad anterior también obtiene sus informes a través del sistema SmartStream, utilizando las mismas opciones de impresión. Por tanto, los informes que utiliza el jefe de

este departamento son los siguientes: **“Informe resumen por centro” e “informe resumen por auxiliar”**.

● Centro de Responsabilidad de Mantenimiento y Operaciones: En este centro se confeccionan dos tipos de presupuestos, uno corresponde al presupuesto de *“Gastos de Mantenimiento y Operación”*, cuyos gastos corresponden a las actividades de instalaciones de distribución y transmisión de la compañía. Y el otro presupuesto pertenece al de *“Inversiones”*. A continuación podemos observar con mayor detalle como se encuentran confeccionados dichos presupuestos:

Cuadro Nº 6.6. Presupuesto Gastos de Mantenimiento y Operación

PRESUPUESTO: Gastos de Mantenimiento y Operación	
Cuentas	Elementos
1. Gastos de mantenimiento y operación de subestaciones de poder	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento interruptores. - Mantenimiento desconectadores. - Mantenimiento banco baterías. - Mantenimiento banco condensadores. - Mantenimiento transformadores. - Mantenimiento de patios. - Mantenimiento de protecciones. - Mantenimiento scada. - Lavado de patio. - Mantenimiento sistema radio. - Mantenimiento sistema telefónico. - Otras actividades.
2. Gastos de mantenimiento y operación redes de distribución primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Poda de árboles. - Lavado de aisladores. - Inspecciones (termográficas y visuales). - Numeración de postes. - Reposición postes chocados. - Operación redes energizadas. - Reparación daños accidentales. - Mantenimiento equipos oper. Automática. - Mantenimiento equipos oper. Manual. - Investigación por artefactos quemados. - Mant. Protecciones arranques AT. - Mant. Redes y accesorios AT. - Limpieza de cámaras. - Catastro de redes subterráneas. - Otras actividades.

<p>3. Gastos de mantención y operación grupos TT/DD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mant. Protecciones AT TT/DD. - Mant. Preventiva TT/DD. - Mant. Correctiva TT/DD. - Operación TT/DD
<p>4. Gastos de mantención y operación redes de distribución secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poda de árboles. - Numeración de postes. - Reposición postes chocados. - Reparación daños accidentales. - Mediciones eléctricas. - Investigación por artefactos quemados. - Mejoramiento de neutros. - Mant. Redes y accesorios BT. - Limpieza de cámaras. - Catastro de redes subterráneas. - Mant. Correctiva mufas. - Despacho red secundaria. - Inspección de CNR. - Regularización de empalmes.
<p>5. Gastos de mantención y operación de materias varias y turnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de aseo y seguridad. - Turnos. - Sobretiempos.

Fuente: Elaboración Propia

- * AT : Alta tensión.
- * BT : Baja tensión.
- * TT/DD : Transformadores y distribuidores.
- * CNR : Consumo no registrado.

Cuadro N° 6.7. Presupuesto de Inversiones

<p align="center">PRESUPUESTO: De Inversiones</p>	
<p align="center">Cuentas</p>	<p align="center">Elementos</p>
<p>1. Normalización y obras menores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento Los Aromos Colbun. - Traslado de LMT las Arenitas El Litre. - Traslado de LMT Puente Alto. - Traslado de LMT Santa Ana de Queri. - Traslado de LMT Santa Ana de Queri 2. - Traslado de LMT salida Yervas Buenas.
<p>2. Reemplazo instalaciones mal estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de aisladores en zona contaminada. - Cambio de aisladores en zona normal. - Cambio de crucetas en mal estado. - Cambio de postes en mal estado.

3. Continuidad y calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de capacidad en SS/EE sobrecargadas - Instalación de desconectores
4. Instrumentos, herramientas y equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas y equipos de distribución. - Muebles y mejoras de oficina. - Sistema telecomunicación empresa.
5. Hurto conductor	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición de conductor por hurto.

Fuente: Elaboración Propia

* LMT : Línea media tensión

* SS/EE : Subestaciones

El responsable de este departamento (jefe) se le exige cumplir a cabalidad con las metas de los presupuestos anuales autorizados, puesto que en este centro el tema de “gastos” es muy complejo debido a que existen demasiados desembolsos que realizar, por ello, es de suma importancia para este centro los informes que emana el sistema, ya que estos le proporcionan al jefe de mantención y operaciones el estado de avance del presupuesto, pudiendo tener una visión más clara de cuales son las cuentas que han sido cargadas o de cuales son las que se están cargando.

Además es importante señalar que en este centro de responsabilidad se lleva un exhaustivo control de los presupuestos para poder cumplir con los objetivos de administrar los recursos humanos, materiales y técnicos del departamento, para construir, operar y mantener el sistema de distribución, empalmes y alumbrado público.

Los informes utilizados en este departamento son los que se indican a continuación:

Ü **Informe consulta de movimientos.**

Ü **Informe por auxiliar.**

- **Centro de Responsabilidad Ventas y Servicios:** Este departamento tiene la responsabilidad de realizar dos tipos de presupuestos uno que corresponde a los “*Servicios Operacionales Regulados*” y el otro a los “*Servicios Operacionales No Regulados*”.

El presupuesto de *servicios operacionales regulados*, corresponde a todas aquellas actividades de ventas, costos y hechos que maneja propiamente tal la distribuidora de energía Luzlinares S.A. (no de compras y venta de energía) y que son de conocimiento de la autoridad, es decir, de la SEC, donde esta ejerce su entero control en el tema de los costos, puesto que los puede regular en el “costo general de venta a terceros”. Caso de este tipo de servicios es la venta de empalmes y medidores, arriendo de empalmes y medidores, apoyos comunes de las empresas de telecomunicaciones sobre postes de la compañía.

Ahora el presupuesto de *servicios operacionales no regulados*, corresponden a todas las actividades ajenas a la compra y venta de energía, y que no se encuentran regulados por la SEC, sino que estos costos son manejados actualmente por la empresa o por la libre competencia en lo que se refiere a los costos de venta de terceros.

A continuación podemos observar los conceptos que contienen dichos presupuestos en una primera parte veremos los costos de ingresos que se deben presupuestar y en una segunda parte los costos que son presupuestados por este departamento:

Cuadro N° 6.8. Presupuesto servicios Operacionales Regulados

PRESUPUESTO: Servicios Operacionales Regulados	
Cuentas	Elementos
1. Arriendo de medidores y empalmes	<p>Se incluyen en esta cuenta los ingresos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arriendo de medidores y empalmes de propiedad de la empresa. - Mantenciones de responsabilidad de terceros. - Mantención correctiva de empalmes.
2. Mantención de medidores y empalme	<p>Se incluyen en esta cuenta los ingresos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mant. De medidores y empalmes de propiedad de clientes, - Cambio de capacidad de cualquier tipo de empalme, - Traslados de empalmes y medidores, - Calibraciones de medidores a pedido del cliente, - Colocación o retiro de medidores, - Conexión y desconexión de empalmes, - Otros servicios.
3. Pago fuera de plazo	<p>En este ítem se incluyen los ingresos percibidos por las cancelaciones de clientes realizadas con posterioridad a la fecha de vencimiento de la boleta o factura.</p>
4. Construcción de empalmes AT	<p>Se incluyen los ingresos por la construcción de empalmes cuyos suministros corresponden a voltajes superiores a 400 volts. Adicionalmente, se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La instalación de interruptores control de potencia, - De empalmes provisorios y <p>Conexiones de empalmes construidos por el cliente.</p>

<p>5. Construcción de empalmes BT</p>	<p>Se incluyen los ingresos por la construcción de nuevos empalmes cuyos suministros corresponden a voltajes menores o iguales a 400 volts. Adicionalmente, se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La instalación de interruptores de control de potencia, - De empalmes provisorios, - Conexiones de empalmes construidos por el cliente, y - Los cambios de monofásicos a trifásicos.
<p>6. Otros servicios</p>	<p>Se incluyen cualquier otro ingreso que no esté incluido en alguna clasificación anterior. Dentro de otros servicios se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecturas especiales. - Reparto postal. - Verificación de lectura de medidores. - Arriendo de transformadores. - Arriendo de grupos electrógenos. - Venta de termomagnéticos. - Instalaciones de equipos eléctricos.
<p>7. Arriendo de medidores y empalmes</p>	<p>Los costos que se presupuestan en esta cuenta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transportes. - Amortización.
<p>8. Mantención de medidores y empalme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transportes.
<p>9. Desconexión y reconexión de serv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transporte.
<p>10. Construcción de empalmes AT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transporte.

<p>11. Construcción de empalmes BT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transporte.
<p>12. Otros servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales. - Viáticos. - Mano de obra. - Transporte.

Fuente: Elaboración Propia

* AT : Alta tensión

* BT : Baja tensión

Cuadro N° 6.9. Presupuesto Operacionales No Regulados

<p>PRESUPUESTO: Servicios Operacionales No Regulados</p>	
<p>Cuentas</p>	<p>Elementos</p>
<p>1. Atención a domicilio</p>	<p>Se incluyen los ingresos producto de las visitas a domicilio de clientes ya sea en media tensión o baja tensión por reclamos de falta de energía o fallas diversas relacionadas con el empalme.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reposiciones de fusibles. - Reseteo de termomagnéticos. - Fallas en acometidas. - Unión a la red. - Cajas desprendidas. - Puentes. - Automáticos. - Unión a tablero. - Medidores.
<p>2. Construcción de AP</p>	<p>Se incluyen los ingresos por venta de construcción de instalaciones de alumbrado público municipal, ya sea en postación de Luzlinares S.A. o de la Municipalidad con sus respectivas redes particulares y medidores separados de la distribución.</p>

<p>3. Mantenición de AP</p>	<p>Se incluyen los ingresos y costos por el reemplazo de componentes fallados del alumbrado de propiedad municipal ya sea por contrato fijo a todo evento (seguro) o contrato por eventos ya sea solicitado por la Municipalidad o por reclamos recibidos y otros tipos de contratos diferentes. Como componentes se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conductores, - Fotoceldas, - Ballast, - Lámparas, - Portalámparas, - Ignitores, - Conectores.
<p>4. Traslado de redes</p>	<p>Se incluyen los ingresos por solicitudes de clientes que tienen relación con el traslado de instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postes. - Tirantes. - Líneas. - Accesorios. - Otros.
<p>5. Estudios</p>	<p>Se incluyen los ingresos por estudios relacionados con proyectos de electrificación y de instalaciones particulares.</p>
<p>6. Peajes</p>	<p>Se incluyen los ingresos por el uso de instalaciones de Chilquinta Energía para transitar potencia y energía a través de ellas. Ejemplo: Los peajes cobrados a Colbún y la amortización del pago anticipado de Gener.</p>
<p>7. Const. De instalaciones domiciliarias</p>	<p>Los costos que se deben presupuestar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobretiempo. - Contratistas. - Transportes. - Viáticos. - Materiales de OT.
<p>8. Construcción de AP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratistas. - Viáticos. - Materiales de OT. - Transportes. - Sobretiempo.

9. Mantenimiento de AP	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de OT. - Viáticos. - Mano de obra. - Transportes.
10. Traslado de redes	<ul style="list-style-type: none"> - Viáticos. - Mano de obra. - Transportes. - Materiales.
11. Estudios y diseños de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Contratistas. - Viáticos. - Materiales de OT. - Transportes. - Sobretiempo.
12. Construcción de SSEE particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Transportes. - Mano de obra. - Viáticos. - Sobretiempo. - Materiales de OT.

Fuente: Elaboración Propia

- * AP : Alumbrado público.
- * OT : Orden de trabajo.
- * SS/EE : Subestaciones.

A través de las tablas presentadas anteriormente pudimos conocer parte del presupuesto realizado por el centro de responsabilidad ventas y servicios, ya que éste es demasiado extenso para los fines que perseguimos.

Es así como en estos presupuestos se pueden visualizar algunos ingresos y costos que conforman todo lo distinto al negocio de compras/ ventas y explotación. Y por ello, es que el jefe de este departamento tiene que estar constantemente vigilando la ejecución del presupuesto a través de los informes de presupuesto propiamente tales, utilizando para ello los informes de:

- ü **Informe resumen por cuenta.**
- ü **Informe resumen por actividad.**

Centro de Responsabilidad Proyectos y Obras: En este departamento se preparan dos tipos de presupuestos, el primero corresponde a los “*Servicios Operacionales No Regulados*” y el segundo a los “*De Inversión*”. Además debemos agregar que en esta área es donde existe el presupuesto más grande y es por ello que todo proyecto debe estar debidamente justificado para que pueda ser aprobado. A continuación se podrán observar los conceptos por los cuales presupuesta este departamento.

Cuadro N° 6.10. Presupuesto de Inversiones

PRESUPUESTO: De Inversiones	
Cuentas	Elementos
1. Nuevos alimentadores y refuerzos	- Refuerzo troncal alimentador Panimávida segunda etapa.
2. Plan reducción de pérdidas	- Instalación de redes preensambladas.
3. Desarrollo	- Equipos de medida de puntos de compra. - Grupo generador para gestión de compra. - Planimetría. - Smallworld.
4. NT de seguridad de calidad y servicio	- Norma técnica de subestación Panimávida.
5. Ampliación de redes	- Ampliación de redes solicitada por clientes.

Fuente: Elaboración Propia

* NT : Norma técnica.

Cuadro Nº 6.11. Presupuesto Servicio Operacionales No Regulados

PRESUPUESTO: Servicios Operacionales No Regulados	
Cuentas	Elementos
1. Construcción de empalmes aéreos BT	<p>Por la construcción de empalmes aéreos cuyos suministros corresponden a voltajes menores o iguales a 400 volt. Adicionalmente se considera la instalación de interruptores de control de potencia, de empalmes provisorios y conexiones de empalmes construidos por el cliente, y los cambios de monofásicos a trifásicos. Se presupuesta para actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales de OT. - Transportes. - Viáticos. - Contratistas. - Sobre tiempo.
2. Construcción de empalmes aéreos AT	<p>Por la construcción de empalmes aéreos cuyos suministros corresponden a voltajes superiores a 400 volt. Adicionalmente se considera la instalación de interruptores de control de potencia, de empalmes provisorios y conexiones de empalmes construidos por el cliente. Se presupuesta para actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre tiempo. - Contratista. - Materiales de OT. - Transportes. - Viáticos.
3. Costo de estudio	<p>Por estudios relacionados con proyectos de electrificación y de instalaciones particulares. Incluyen los ítems de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratista. - Transporte. - Sobre tiempo. - Viáticos. <p>Materiales de OT.</p>
4. Construcción y montaje SS/EE particulares	<p>Por construcción y montaje de transformadores y redes solicitadas por clientes y las obras construidas a solicitud de clientes. Ítems considerados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transportes. - Sobre tiempo. - Contratistas. - Viáticos. - Materiales de OT.

5. Gastos notariales por servicio	Corresponde a los gastos por trámites legales o trámites en notaría. Ítem: - Contratista.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Los informes que utiliza este departamento y que realmente son útiles para el control y la toma de decisiones son los siguientes:

ü **Informe de consulta de movimiento.**

ü **Informe resumen por auxiliar.**

Centro de Responsabilidad Subgerencia Comercial: Este último departamento tiene la responsabilidad de elaborar tres tipos de presupuestos correspondiendo a los presupuestos de “Inversión”, “Servicios Operacionales Regulados” y “Servicios Operacionales No Regulados”. A continuación mostraremos los ítems por los cuales este departamento debe presupuestar anualmente, conociendo con ello cuales son los presupuestos que son de su entero control.

Cuadro N° 6.12. Presupuesto de Inversiones

PRESUPUESTO: De Inversiones	
Cuentas	Elementos
1. Vehículos	- Reemplazo de móviles (camionetas).
2. Equipamiento computacional	- Hardware oficinas. - Reemplazo de PTC.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 6.13. Presupuesto Servicios Operacionales

PRESUPUESTO: Servicios Operacionales Regulados	
Cuentas	Elementos
1. Arriendo empalme monofásico BT subterráneo. Hasta 6 Kva.	- Materiales de OT. - Transportes. - Contratistas.
2. Arriendo medidores monofásicos BT de hasta 10 amperes.	- Transportes. - Contratistas. - Materiales de OT.
3. Aumento de capacidad de empalmes monofásicos en BT aéreos de 6 Kva.	- Transportes. - Materiales de OT. - Contratistas.
4. Cambio o reemplazo de medidores en BT de hasta 10 amperes.	- Transportes. - Contratistas. - Materiales de OT.
5. Conex. O desconexión de empalmes a la red monofásicos BT aéreos.	- Contratistas. - Materiales de OT. - Transportes.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 6.14. Presupuesto Servicios Operacionales No Regulados

PRESUPUESTO: Servicios Operacionales No Regulados	
Cuentas	Elementos
1. Reparto postal	- Contratistas.
2. Desconexión y reconexión de serv.	- Contratistas. - Materiales de OT.
3. Verificación lectura de medidores	- Contratistas.
4. Construcción de empalme aéreo BT	- Materiales de OT. - Contratistas. - Transportes. - Viáticos.
5. Inspección de servicio	- Contratistas.

Fuente: Elaboración Propia

El jefe de este departamento utiliza los siguientes informes para llevar el respectivo control de los presupuestos.

- Ü **Informe por auxiliar.**
- Ü **Informe resumen por centro.**
- Ü **Informe presupuesto todos los centros.**

En síntesis, podemos decir que a través de este proceso pudimos conocer los diferentes presupuestos que realiza cada uno de los centros mencionados anteriormente, como también los conceptos que contienen cada uno de ellos y por ende saber cuales eran los informes que emite continuamente el sistema SmartStream.

A continuación se podrán apreciar dos imágenes de informes presupuestarios como anexo, correspondientes a los centros de responsabilidad de subgerencia comercial y de proyectos y obras, los cuales nos ayudan a comprender la operatoria de lo que sale del sistema, que es un elemento importante en el análisis del control presupuestario, ya que éste sistema genera informes desde la perspectiva que da la empresa.

Cuadro N° 6.15. Informe por Auxiliar

CENTRO : 2200 SUBGERENCIA COMERCIAL LINARES

VALORES DEL MES					Serv. Oper. Regulados	VALORES ACUMULADOS					PRESUPUESTO	
PRESUPUESTO		REAL	DESVIACION			PRESUPUESTO		DESVIACION		DISPONIBLE	ANUAL	
APROBADO	EMITIDO		APROBADO	EMITIDO		APROBADO	EMITIDO	APROBADO	EMITIDO			
					220500 Arrdo. Emp. Monof. BT Aéreo Hsa							
0	0	36	0	0	0 Ingresos	0	0	338	0	0	(338)	0
0	0	36	0	0	Subtotal Ingreso	0	0	338	0	0	(338)	0
0	0	0	0	0	201 Materiales De OT	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	205 Contratistas	0	0	927	0	0	(927)	0
0	0	0	0	0	206 Transportes	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Gasto	0	0	927	0	0	(927)	0
0	0	0	0	0	Total Auxiliar	0	0	927	0	0	(927)	0
					220501 Arrdo. Emp. Monof. BT Aéreo de 6							
0	0	6	0	0	0 Ingresos	0	0	30	0	0	(30)	0
0	0	6	0	0	Subtotal Ingreso	0	0	30	0	0	(30)	0
0	0	0	0	0	201 Materiales De OT	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	205 Contratistas	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	206 Transportes	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Gasto	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Total Auxiliar	0	0	0	0	0	0	0
					220502 Arrdo. Emp. Monof. BT Subterr. H							
0	0	0	0	0	0 Ingresos	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Ingreso	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	201 Materiales De OT	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	205 Contratistas	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	206 Transportes	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Gasto	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Total Auxiliar	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Programa SmartStream

Cuadro N° 6.16. Informe Resumen por Actividad

Luz Linares S.A.				SERVICIOS OPERACIONALES				Mes de Agosto 2007		
(Cifras en Miles de \$) Nominales										
VALORES DEL MES				VALORES ACUMULADOS				PRESUPUESTO		
AÑO ANT	PPTO	REAL	DESV MS	OFICINA	AÑO ANT	PPTO	REAL	DESV MS	PPTO DISPON	PPTO ANUAL
				1020 Depto. Proy. y Obras						
				INGRESOS						
1,912	0	3,981	3,981	Constr: Empalmes Aéreos BT	20,111	0	15,071	15,071	-15,071	0
0	0	0	0	Constr: Empalmes Aéreos AT	0	0	2,186	2,186	-2,186	0
0	0	750	750	Construccion Alumbrado Publico	2,027	0	1,924	1,924	-1,924	0
0	0	0	0	Traslado de Redes	716	0	0	0	0	0
0	0	0	0	Estudios	439	0	261	261	-261	0
241	0	0	0	Const. y Mount. Inst. Particulares	13,476	0	6,996	6,996	-6,996	0
3,106	0	11,095	11,095	Otros Servicios	8,094	0	18,498	18,498	-18,498	0
5,260	0	15,827	15,827	Total	44,864	0	44,937	44,937	-44,937	0
				COSTOS						
7,380	0	7,734	-7,734	Constr: Emp. Aéreos BT	50,218	0	65,380	-65,380	-65,380	0
0	0	0	0	Construccion Alumbrado Publico	0	0	1,638	-1,638	-1,638	0
0	0	645	-645	Estudios	864	0	1,826	-1,826	-1,826	0
0	0	0	0	Const. y Mount. Inst. Particulares	3,433	0	0	0	0	0
0	0	0	0	Otros Servicios	939	0	0	0	0	0
7,380	0	8,379	-8,379	Total	55,454	0	68,843	-68,843	-68,843	0
				MARGEN						
-5,468	0	-3,753	-3,753	Constr: Empalmes Aéreos BT	-30,107	0	-50,309	-50,309	50,309	0
0	0	0	0	Constr: Empalmes Aéreos AT	0	0	2,186	2,186	-2,186	0
0	0	750	750	Construccion Alumbrado Publico	2,027	0	287	287	-287	0
0	0	0	0	Traslado de Redes	716	0	0	0	0	0
0	0	-645	-645	Estudios	-425	0	-1,565	-1,565	1,565	0
241	0	0	0	Const. y Mount. Inst. Particulares	10,044	0	6,996	6,996	-6,996	0
3,106	0	11,095	11,095	Otros Servicios	7,154	0	18,498	18,498	-18,498	0
-2,120	0	7,448	7,448	Total	-10,591	0	-23,906	-23,906	23,906	0

Fuente: Programa SmartStream

6.2.4 Presupuesto Consolidado por Concepto

En el ítem anterior pudimos conocer los presupuestos que elabora cada departamento, y es por ello, que en éste apartado se conocerán los presupuestos consolidados por concepto, en donde la empresa suma las partidas de algunos presupuestos reflejándolo en un único documento, dicha situación se puede apreciar claramente en el siguiente cuadro, donde se muestran aquellos presupuestos que se unifican en uno sólo.

Cuadro N° 6.17. Presupuesto General o Maestro

Departamento	CONCEPTOS						
	Ppto. S. O. Reg.	Ppto. S. O. No Reg.	Ppto. Gto. M y Oper.	Ppto. Gto. Adm.	Ppto. Gto. Vtas.	Ppto. Gto. F. Explot.	Ppto. Invers.
Administración y Cobranza				X		X	
Servicio al Cliente					X		
Mantenimiento y operación			X				X
Ventas y Servicio	X	X					
Proyecto y obra		X					X
Subgerencia comercial	X	X					X
Presupuestos Consolidados	X	X					X
Presupuesto Final Σ							

Fuente: Elaboración Propia

- * S. O. Reg. : Servicios operacionales regulados
- * S. O. No Reg. : Servicios operacionales no regulados
- * Gto. M y Oper. : Gastos de mantenimiento y operación
- * Gto. Adm. : Gastos de administración
- * Gto. Vtas. : Gastos de ventas
- * Gto. F. Explot. : Gastos fuera de la explotación
- * Invers. : Inversiones.

A través del cuadro anterior han quedado claramente identificados cuales son los presupuestos consolidados y por qué conceptos se consolidan, además de cuales son los departamentos que intervienen en dicha elaboración. Es por ello, que a continuación se presentará a modo de ejemplo el presupuesto de inversiones consolidado.

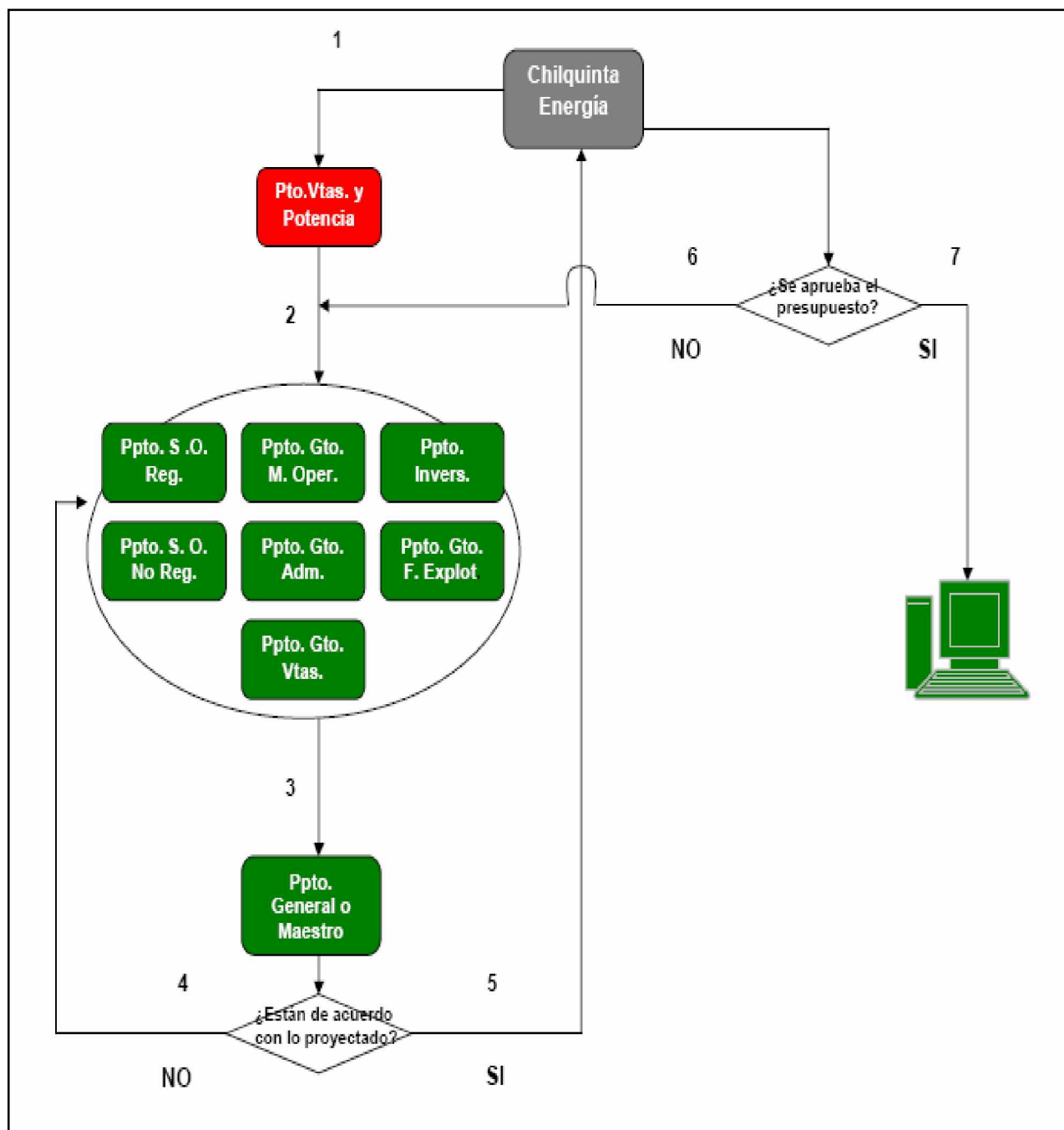

LUZLINARES S.A.
PRESUPUESTO DE INVERSIONES
CONSOLIDADO 2008

Nº Proyecto	Nombre del Proyecto	Ppto. USD\$	Ppto. M\$
	Normalización y Obras Menores	38,836	20,838
4464	Mejoramiento Los Aromos Colbun	8,306	4,455
4397	Traslado de LMT las Arenitas El Litre	15,104	8,096
4469	Traslado de LMT Puente Alto	3,987	2,142
4399	Traslado de LMT Santa Ana de Queri	2,533	1,357
4467	Traslado de LMT Santa Ana de Queri 2	4,708	2,532
4466	Traslado de LMT salida Yervas Buenas	4,198	2,256
	Reemplazo Instalaciones en Mal Estado	42,437	22,752
4518	Cambio de aisladores en zona contaminada	10,370	5,560
4516	Cambio de aisladores en zona normal	8,450	4,531
4514	Cambio de crucetas en mal estado	8,336	4,469
4502	Cambio de postes en mal estado	15,281	8,192
	Continuidad y Calidad de Servicio	40,449	21,688
4551	Aumento de capacidad en SS/EE sobrecargadas	31,396	16,834
4519	Instalación de desconectores	9,053	4,853
	Nuevos Alimentadores y Refuerzos	124,342	66,630
4604	Refuerzo troncal alimentador Panimávida segunda etapa	124,342	66,630
	Plan de Reducción de Pérdida	14,537	7,799
4576	Instalación de redes preensambladas	14,537	7,799
	Instrumentos, Herramientas y Equipos	24,345	13,072
4497	Bodega de residuos peligrosos	3,732	2,004
4689	Generador de respaldo Luzlinares	15,823	8,500
4577	Herramientas y equipos de distribución	4,790	2,569
	Desarrollo	227,144	121,935
4612	Equipos de medida de puntos de compra	76,796	41,255
4581	Grupo generador para gestión de compra	98,723	53,000
4586	Planimetría	29,245	15,680
4588	Smallworld	22,380	12,000
	Camioneta	25,146	13,500
4589	Reemplazo móvil SAC Linares	25,146	13,500
	Equipamiento Computacional	28,882	15,501
4582	Hardware oficinas	14,921	8,001
4758	Reemplazo de PTC	13,961	7,500
	Norma técnica de Seguridad de Calidad y Serv.	272,565	146,424
4593	Norma técnica SS/EE Panimávida	272,565	146,424
	Ampliación de Redes Solicitadas por Cliente	192,168	103,032
4599	Ampliación de Redes Solicitadas por Cliente	192,168	103,032
	Hurto Conductor	61,466	32,956
4603	Reposición de conductor por hurto	61,466	32,956
Total General		1.092,317	586,127

Cuadro Nº 6.18. Fuente: Aprobación de Presupuesto, 2008

Y para entender aún más el proceso de dichos presupuestos es que debemos resaltar el **“diagrama de flujo del sistema”**, donde los números que contiene indican la secuencia que sigue el ciclo presupuestario. Así también, el cuadro de color rojo indica que ese presupuesto viene predeterminado desde la matriz y solamente en Luzlinares se preparan aquellos presupuestos cuyo color es verde, además el ovalo quiere decir que todos esos presupuestos se preparan a la vez.

Figura N° 6.1. Diagrama de Sistema



Fuente: Elaboración Propia

6.2.5 Manual Presupuestario

Un manual presupuestario es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamiento del presupuesto, así como del personal responsable del control de las operaciones y de la información que se debe obtener como resultado de su implantación y ejecución.

Este documento además debe contener los siguientes aspectos:

- ü El período que abarca el presupuesto.
- ü La organización que lo va a administrar.
- ü Los procedimientos para su formulación.
- ü Un instructivo de formas para su elaboración, supervisión y control, así como para la información a la dirección de la empresa.

Además debemos indicar que por medio de un manual se logra una elaboración uniforme y se hace conocer al personal los fines que se persiguen y los resultados que se esperan obtener; así mismo, se delimitan responsabilidades, lo cual facilita las labores de supervisión y control.

Pues bien, conocido los aspectos más relevantes que nos otorga un manual de presupuestos, debemos decir que la empresa de distribución eléctrica Luzlinares S.A. no posee un manual de presupuestos propiamente tal, sino que esta posee un **“Instructivo Ingreso de Presupuesto Año xxxx”**, el cual está dividido en 11 partes, la primera corresponde a la presentación o introducción, desde la segunda a la novena se explican las estructuras de cada tipo de presupuesto, la décima explica el significado de cada subcuenta y la última parte corresponde al ingreso del presupuesto en el sistema de la empresa SmartStream.

Una vez elaborados los presupuestos estos deben ser ingresados al sistema de forma separada o individual, no aceptándose el ingreso resumido de ellos, vale decir, que cada centro orgánico y/o costo debe señalar su presupuesto, las subcuentas que se ven afectadas y las cuentas involucradas. A modo de síntesis,

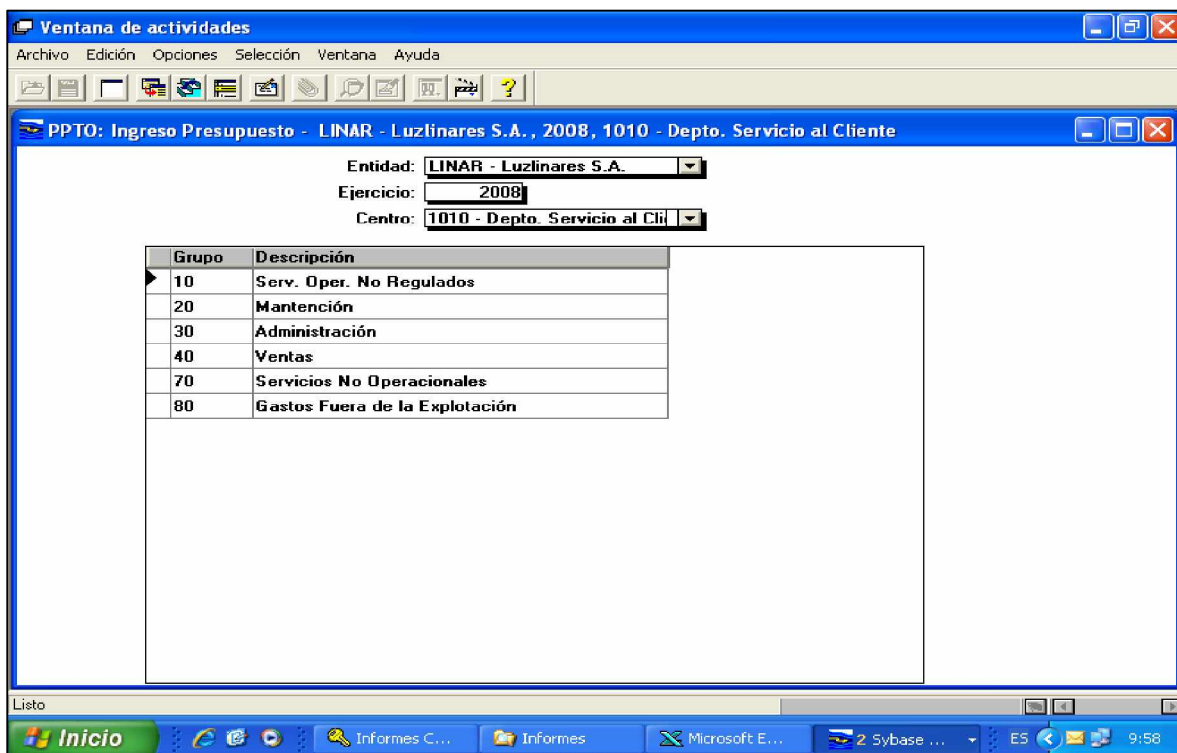
se tiene que ingresar el presupuesto de cada centro, cuenta, subcuenta y receptor individualmente considerado, sin resumen de ningún tipo.

En las siguientes figuras podemos observar parte de este proceso que se realiza en ambiente SmartStream, en donde una vez ingresados los diferentes presupuestos es posible generar informes para su respectivo control.

Normalmente el ingreso de presupuesto se realiza en dos etapas, la primera es sin auxiliares, es decir, sólo a nivel de cuenta, subcuenta, receptor y análisis 1. A continuación se muestra a modo de ejemplo el ingreso de presupuesto del departamento de servicio al cliente:

En esta pantalla es donde se selecciona la empresa, luego el año y, finalmente el centro al cual le será ingresado el presupuesto, además para presupuestar se debe posicionar en el grupo ventas.

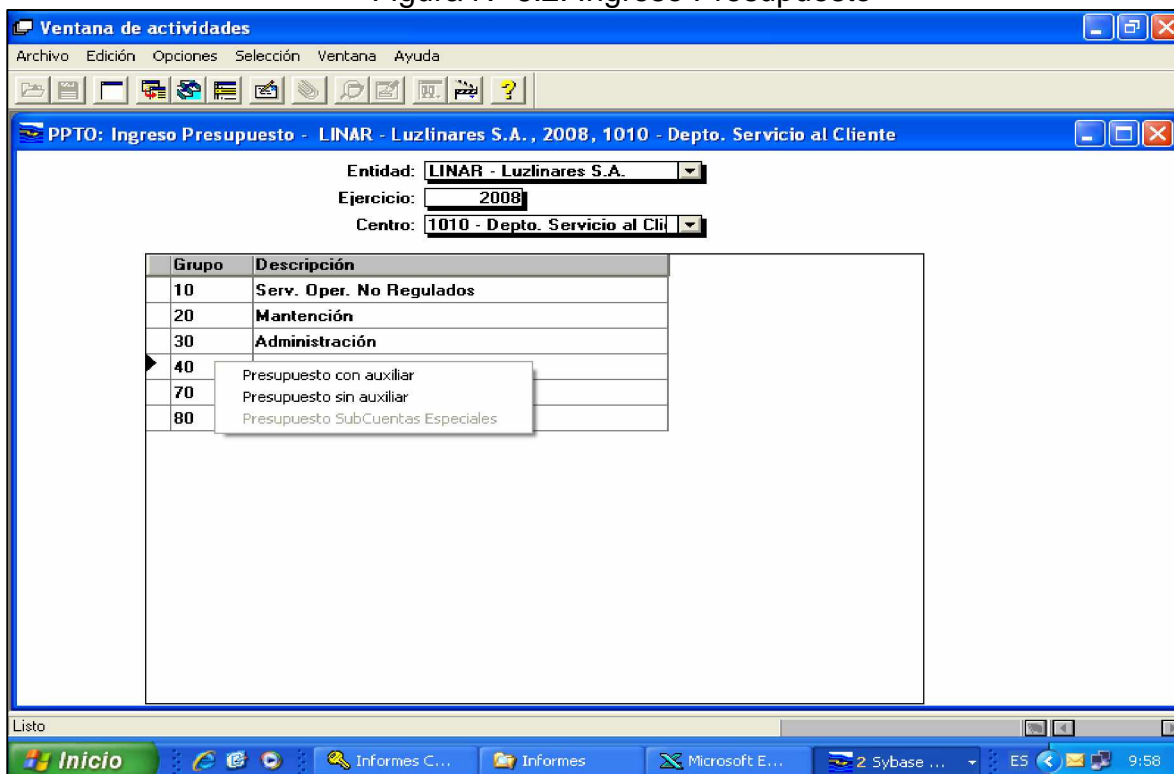
Figura N° 6.2. Ingreso Presupuesto



Fuente: Programa SmartStream

En este punto se define el tipo de presupuesto a ingresar, es decir, si es con o sin auxiliar. Para nuestro ejemplo se elegirá la opción “presupuesto sin auxiliar”, la cual permite ingresar el presupuesto elaborado por el área servicio al cliente para el grupo de ventas.

Figura N° 6.2. Ingreso Presupuesto



Fuente: Programa SmartStream

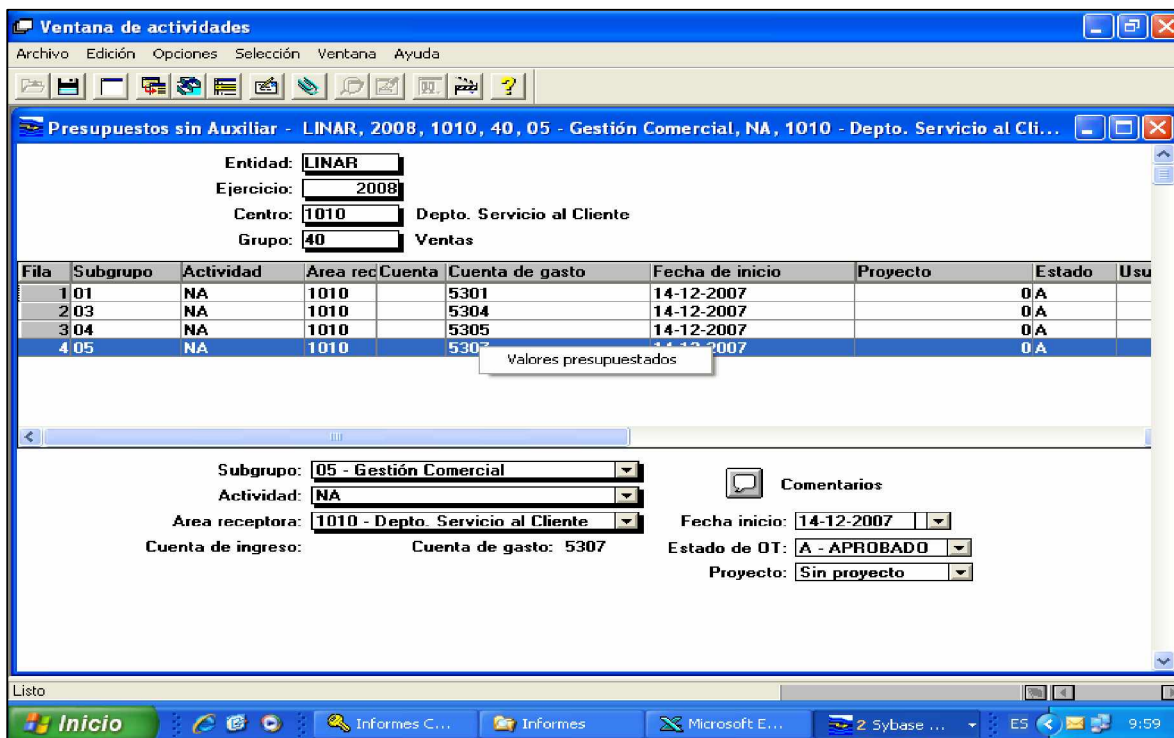
Luego en la figura N° 6.3. Se debe ingresar información, en la cual se tiene que seleccionar previamente un subgrupo, una actividad y el área receptora. Junto a la información ya ingresada se han creado las cuentas que intervienen en esta actividad, siendo estas las siguientes:

Cuadro N° 6.19. Cuentas de Gastos

Cuenta	Nombre Cuenta
5301	Gastos de comercialización de lectura
5304	Gastos de comercialización cobranza
5305	Gastos de comercialización atención al cliente
5307	Gastos de gestión comercial

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 6.3 Presupuesto sin Auxiliar

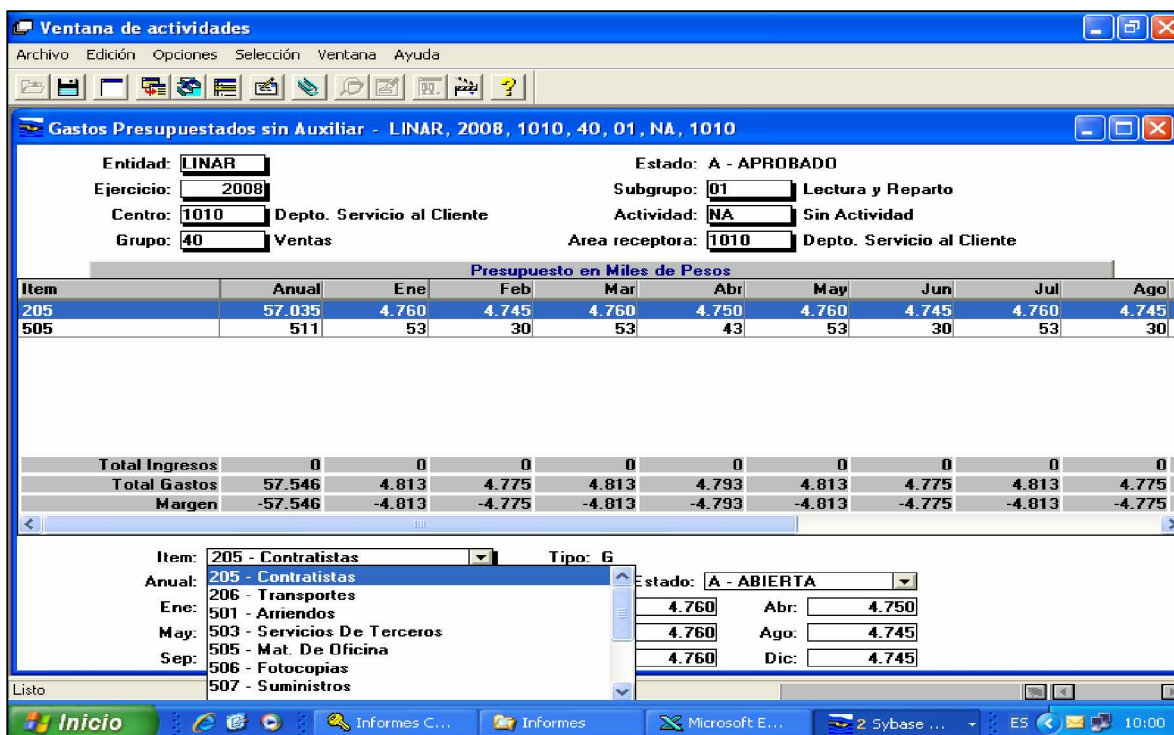


Fuente: Programa SmartStream

Por lo que ahora sólo falta el ingreso de presupuesto en las subcuentas respectivas. Así mismo, se puede apreciar en esta figura que se encuentra elegida la cuenta 5307 y que sobre ella aparece la opción “valores presupuestados” que se ha desplegado en la pantalla, esto nos indica que podemos ingresar los valores presupuestados para las subcuentas.

Siguiendo con lo anterior, podemos ver que al posicionarse en el recuadro ítem se despliega una lista con el número y nombre de las subcuentas que son posibles de combinar con la cuenta que estamos empleando, después se selecciona la subcuenta que se desea presupuestar, ingresando el monto anual y los mensuales.

Figura N° 6.4. Gastos Presupuestados sin Auxiliar



Fuente: Programa SmartStream

Para aquellos ítemes en que el valor ingresado como monto anual deba ser distribuido en mensualidades iguales, sólo se debe aceptar la opción “prorrato automático”, esta opción dividirá dicho monto anual en 12 mensualidades iguales. En caso contrario bastará con digitar los montos (en miles de pesos) que correspondan a cada mes.

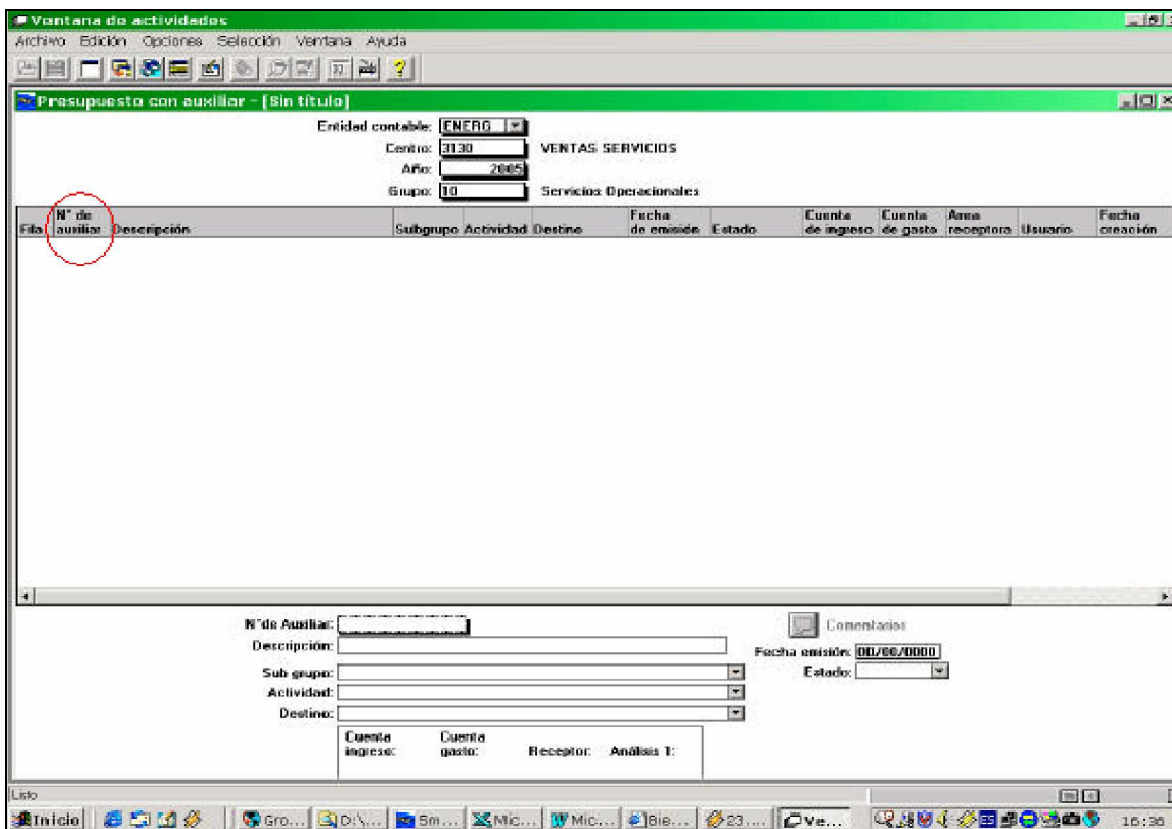
Este paso se repite hasta que todas las subcuentas requeridas estén ingresadas. Además todas estas subcuentas se encuentran en el estado “pendiente de aprobación”, el cual tiene que ser cambiado a “abierto” para que sus valores puedan ser considerados en el presupuesto aprobado.

La segunda etapa consiste en ingresar los presupuestos haciendo uso de los auxiliares, es decir, a nivel de análisis 2 y 3. El ingreso de esta etapa se realiza de la misma forma anterior, sólo que aquí, se deberá ingresar el número de la OT, el nombre de ella, seleccionar el subgrupo, la actividad y el destino. Una vez

ingresada la información anterior se puede ingresar el presupuesto a cada subcuenta de la misma forma en que se hizo anteriormente.

La figura siguiente corresponde al ingreso de presupuesto hasta análisis 3 con auxiliar OT.

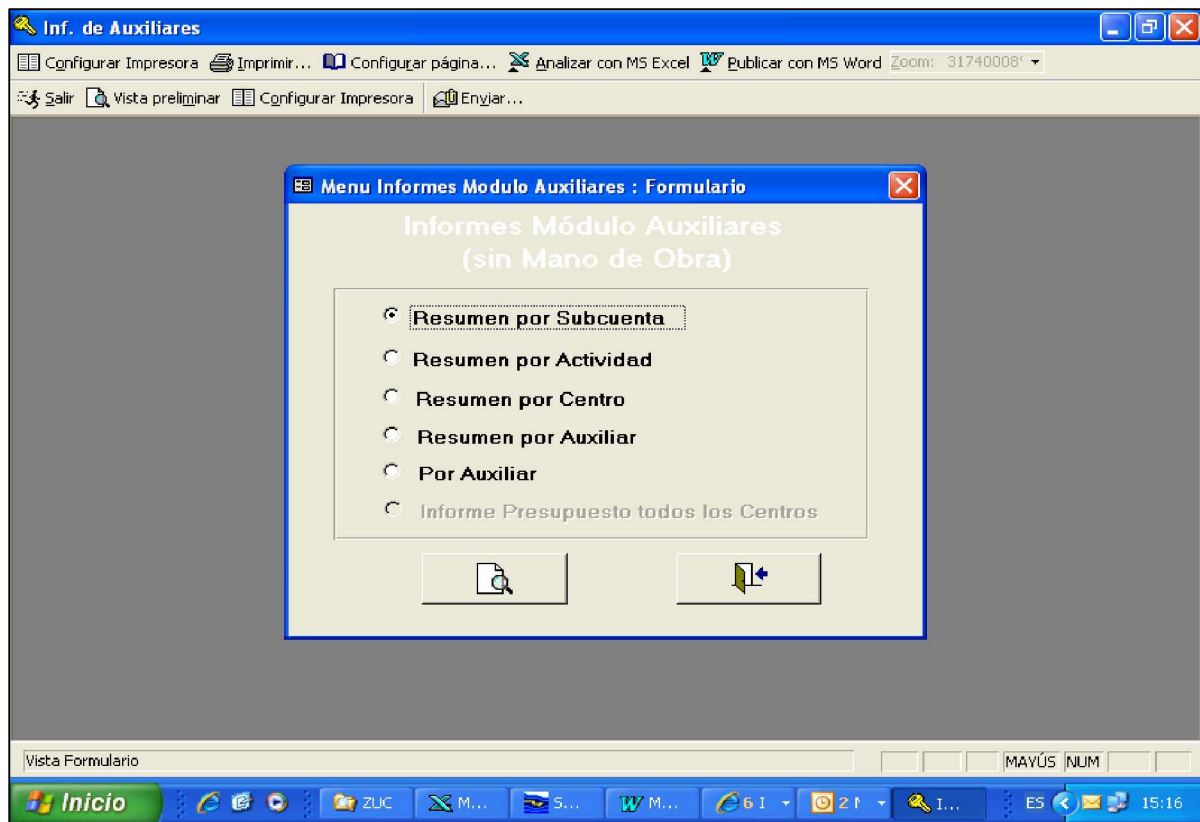
Figura N° 6.5. Presupuesto con Auxiliar



Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2006, pág. 31

Y por último presentamos la figura N° 6.6, la cual nos muestra las opciones en las que se puede imprimir la información contenida en las tablas de presupuestos. Estas opciones sirven para listar los datos de los presupuestos ingresados por cada centro como un resumen.

Figura N° 6.6. Informe de Auxiliares



Fuente: Programa SmartStream

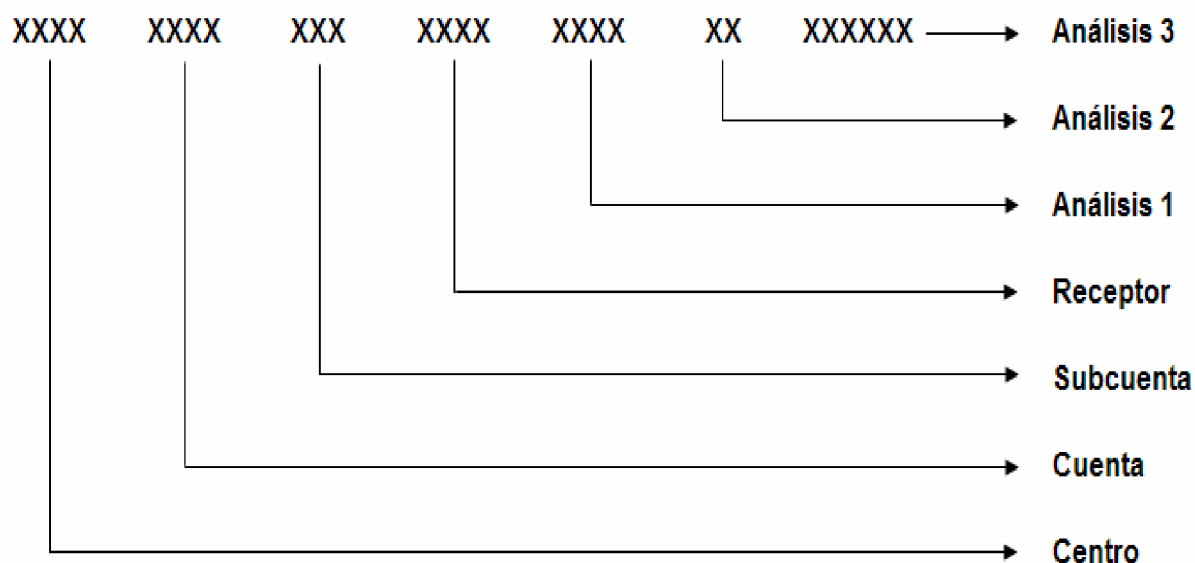
Plan de Cuentas: La empresa Luzlinares S.A. en su instructivo ingreso de presupuesto, señala una “estructura de la cuenta contable presupuestaria”, donde los elementos que la componen son fundamentales para los fines de control definidos por la empresa, pues permiten almacenar la información de acuerdo a lo que se quiere controlar. Por ello todo el ingreso de información al sistema se realiza a través de una clave denominada “UDAK”.

Esta clave, se encuentra configurada de tal modo que sólo responde a combinaciones válidas predeterminadas en su configuración inicial, de manera que el sistema no permitirá el ingreso de una clave con elementos no definidos. El conjunto de claves contables constituye lo que se conoce como “Plan de Cuentas Presupuestarias”, que es un listado que contiene todas las cuentas que son

necesarias para registrar los presupuestos de los diferentes departamentos en el sistema contable de la empresa SmartStream.

Por consiguiente, los elementos que componen la clave presupuestaria “UDAK” son los que se indican a continuación:

Figura Nº 6.7. Elementos Clave Presupuestaria



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, presentamos el plan de cuentas presupuestarias, pero sólo los códigos, cuentas y subcuentas más importantes, ya que la estructura de cuentas presupuestarias es muy extensa para poder representarla en este ítem.

Además, al final del plan de cuentas presupuestarias se mostrarán dos ejemplos de aplicabilidad de las cuentas, pudiéndose apreciar la interacción existente de una cuenta sobre la otra.

Cuadro N° 6.20. Códigos por Departamentos

Códigos por Departamento	
Código	Nombre de Departamento
1000	Gerencia general
1010	Servicio al cliente
1020	Proyecto y obra
1030	Mantenición y operaciones
2200	Administración y cobranza
2210	Venta y servicio
2230	Subgerencia comercial

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 7

Cuadro N° 6.21. Cuentas de Servicios Operacionales

Cuentas de Servicios Operacionales		
Cta. Ingreso	Cta. Costo	Nombre de Cuenta
4238	5011	Peajes
4201	5101	Mant. y arriendo medidores y empalmes propios de la Cía.
4211	5102	Corte y reposición
4214	5104	Construcción empalmes aéreos BT
4215	5105	Construcción empalmes subterráneos BT
4216	5106	Construcción empalmes aéreos AT
4217	5107	Construcción empalmes subterráneos AT
4221	5108	Construcción de alumbrado público
4222	5109	Mantenición de alumbrado público
4224	5111	Reemplazo de alumbrado público
4226	5113	Traslado de redes
4204	5114	Atención domiciliaria
4227	5115	Estudios
4229	5116	Mantenición de instalaciones particulares
4231	5118	Construcción y montaje de instalaciones particulares
4234	5121	Servicios en transmisión
4233	5122	Otros servicios
4202	5136	Mantenición de medidores y empalmes propios de clientes
4140	5182	Obras complementarias
4241	5192	Microgeneración
4242	5193	Potencia especial

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 8

Cuadro N° 6.22. Cuentas de Servicios No Operacionales

Cuentas de Servicios No Operacionales		
Cta. Ingreso	Cta. Costo	Nombre de Cuenta
4431	6206	Recuperación deudores castigados
4409	6209	Apoyos en postación
4404	6210	Indemnizaciones a terceros
4407	6211	Multas a terceros
4428	6212	Arriendo de equipos
4416	6213	Servicios a terceros

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 9

Cuadro N° 6.23. Gastos de Mantención

Gasto de Mantención	
Cuenta	Nombre de Cuenta
5124	Mantención y operación de subestaciones
5125	Mantención y operación de líneas de transmisión
5127	Mantención y operación redes de distribución primaria
5128	Mantención y operación grupos TT/DD
5129	Mantención y operación de redes de distribución secundaria
5132	Mantención y operación tiempo de alerta
5133	Materias varias y turnos
5134	Mantención y operación instrumentos y equipos GFH
5135	Mantención y operación centros de estructura

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 10

Cuadro N° 6.24. Gastos de Administración

Gastos de Administración	
Cuenta	Nombre de Cuenta
5201	Gastos de administración
5250	Otros gastos asociados a administración

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 11

Cuadro Nº 6.25. Gastos de Ventas

Gastos de Ventas	
Cuenta	Nombre de Cuenta
5301	Gastos de comercialización de lectura
5302	Gastos de comercialización de facturación
5303	Gastos de comercialización de reparto
5304	Gastos de comercialización de cobranza
5305	Gastos de comercialización de atención al cliente
5307	Gastos de gestión comercial
5350	Otros gastos asociados a la comercialización

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 11

Cuadro Nº 6.26. Gastos Fuera de la Explotación

Gastos Fuera de la Explotación	
Cuenta	Nombre de Cuenta
6102	Intereses sobre obligaciones con bancos nacionales
6103	Intereses varios
6104	Gastos y comisiones bancarias
6206	Otros egresos fuera de la explotación

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 12

Cuadro Nº 6.27. Subcuentas

Subcuentas	
Subcuenta	Nombre de Subcuenta
201	Materiales de OT
202	Materiales de aseo y de seguridad
203	Sobretiempo
204	Viáticos
205	Contratistas
206	Transporte
207	Depreciación
208	Turnos
209	Honorarios directorio
210	Beneficios sociales
211	Beneficios médicos
212	Pensionados
213	Accidentes del trabajo
214	Depreciación medidores
215	Depreciación alumbrado público
216	Amortización servidumbres

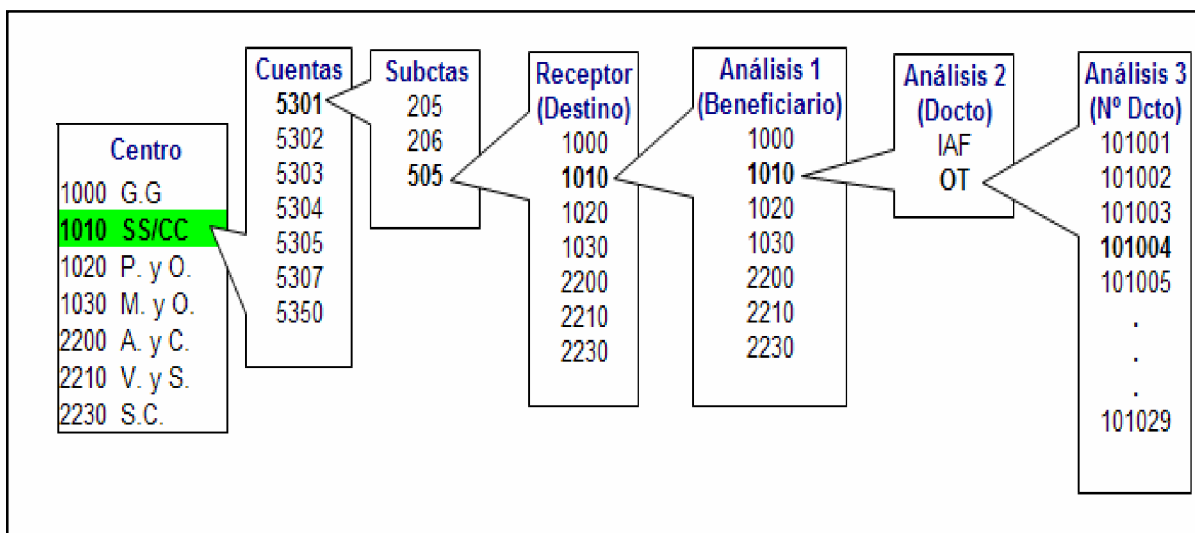
235	Costo combustible generación
400	Indemnización años de servicios voluntaria
401	Indemnización por años de servicios
402	Subsidio tarifa eléctrica empalme
403	Devolución cobros indebidos
404	Amortización intangibles
405	Retiro de activo fijo
406	Prima seguros
407	Devolución cobros indebidos servicios
408	Multas y compensaciones
501	Arriendos
502	Contratistas de mantención
503	Servicios a terceros
505	Materiales de oficinas
506	Fotocopias
507	Suministros
508	Teléfonos y otras comunicaciones
509	Consumos propios
510	Publicidad y propaganda
511	Gastos jurídicos y notariales
512	Gastos de representación
513	Patentes y contribuciones
514	Gastos varios
515	Donaciones
516	Seminarios no aprobados por SENCE
517	Cuotas d e afiliación
518	Contratistas de comercialización
519	Gastos de cobranzas
520	Indemnización a terceros
521	Bonificación perdida de caja
522	Perdidas y ajustes
523	Gastos no tributarios
524	Auspicios
525	Transporte y suministro eléctrico
526	Mano de obra inversión
527	Provisión deudores incobrables
537	IVA fuera de plazo
538	Descuentos por promoción
551	Gastos por reclasificación tarifaría

Fuente: Instructivo Ingreso Presupuestario 2008, pág. 13

Para terminar con este ítem y como se mencionó al principio del plan de cuentas, expondremos dos ejemplos sobre la interacción de las cuentas sobre otras en el proceso de presupuestación, explicándose de manera sencilla donde comienza esta actividad. Para ello se han elegido los departamentos de *servicio al cliente* y *mantención y operación*.

🔵 **Ejemplo 1:** Corresponde al departamento de “servicio al cliente” y cuya gráfica que se muestra a continuación corresponde al *gasto presupuestado de atención domiciliaria*.

Figura N° 6.8 Gasto Presupuestado de Atención Domiciliaria



Fuente: Elaboración Propia

Para comenzar a realizar este gasto presupuestario se debe elegir primero el centro en donde se va a presupuestar, en nuestro ejemplo se tiene seleccionado el centro **1010** en verde y que corresponde al departamento de **servicio al cliente**, a su vez se han desplegado las cuentas presupuestarias por las que se tienen un control directo, eligiéndose la cuenta **5301** que corresponde a los **gastos de comercialización de lectura**, esta cuenta también se encuentra desplegada en subcuentas, en donde se escogió la subcuenta **505** correspondiente a **materiales de oficina**, en donde se a desplegado el receptor (destino) que corresponde a quién recibirá el gasto, para nuestro caso el receptor seleccionado es el **1010 servicio al cliente**, desplegándose entonces el **análisis 1** que

identifica a quién realizará el trabajo, siendo elegido el centro de responsabilidad **1010**. Luego de seleccionado el beneficiario se despliega el **análisis 2** que representa el tipo de documento que acompaña la imputación presupuestaria, siendo esta una **OT (gasto)** y por último se despliega el **análisis 3** que corresponde al número que identifica al tipo de documento indicado en el análisis 2, que en nuestro ejemplo es el **101004 gasto por atención domiciliaria**.

Por tanto, la cuenta presupuestaria de gasto ejemplarizada queda de la siguiente manera:

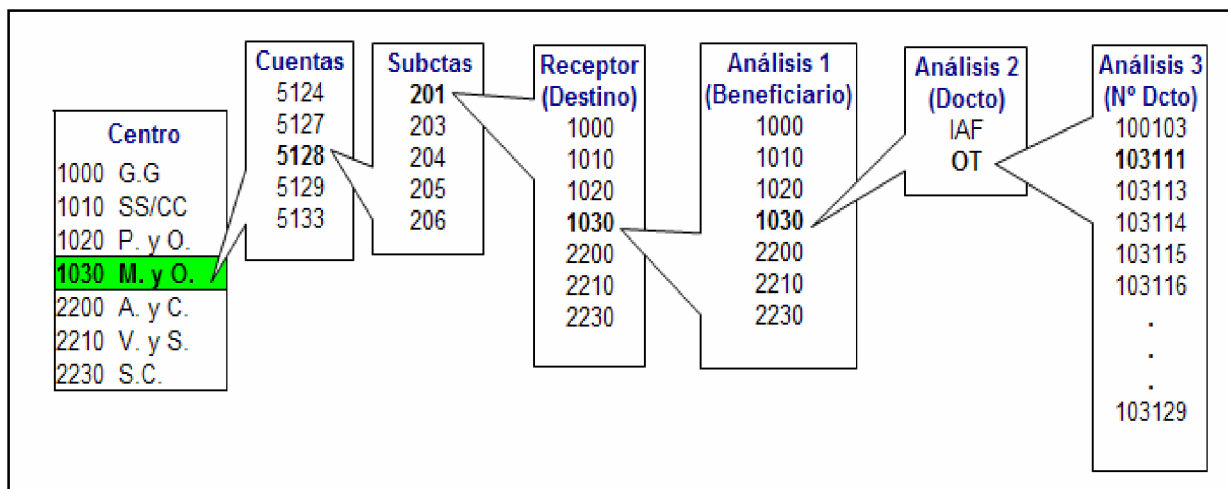
Cuadro N° 6.28. Cuentas Presupuestaria Servicio al Cliente

Cuenta Presupuestaria Servicio al Cliente						
Centro	Cuenta	Subcta.	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3
1010	5301	505	1010	1010	OT	101004

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo 2: Corresponde a la cuenta presupuestaria de *mantenimiento de transformadores* del departamento de “*mantención y operación*”, a continuación se mostrará la figura N° 6.9 la cuál explica dicho proceso.

Figura N° 6.9. Gasto Presupuestario Mantención y Operación



Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en el ejemplo 1 esta cuenta de gasto parte con la selección del centro a donde se va a presupuestar, siendo este el centro **1030 mantención y operación**, desplegándose las cuentas relacionadas con este centro, eligiéndose por tanto la cuenta **5128 mantención y operación de grupos TT/DD**, posteriormente se despliegan las subcuentas, donde la opción elegida es la **201 materiales de orden de trabajo**. A continuación se sigue con el **receptor y análisis 1** que es el **1030 mantención y operación**, luego se sigue con el **análisis 2** eligiéndose la **OT (gasto)** y finalmente se elige como **análisis 3** el número **103111**.

Por consiguiente, esta cuenta presupuestaria queda relacionada de la siguiente forma:

Cuadro N° 6.29. Cuentas Presupuestaria Mantención y Operación

Cuenta Presupuestaria Mantención y Operación						
Centro	Cuenta	Subcta.	Receptor	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3
1030	5128	201	1030	1030	OT	103111

Fuente: Elaboración Propia

6.2.6 Control Presupuestario

Uno de los elementos más útiles del control presupuestario en la empresa Luzlinares S.A. es la oportunidad que ofrece para poder realizar una evaluación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiéndolas.

En el análisis del control presupuestario en la empresa Luzlinares S.A., pudimos conocer que el gerente general se ve sometido diariamente a diversas presiones, lo cual no le permite a éste realizar un seguimiento coherente sobre la marcha del presupuesto. Por esta razón, es que la empresa potencia la

participación de todos los centros, delegándoles la responsabilidad para el control de los costos, lo que permite a la dirección un mayor conocimiento de la forma en la cual se utilizan los recursos disponibles. Puesto que cada jefe de departamento es consciente de su participación y responsabilidad en los presupuestos, siendo éste el mejor sistema para conocer el equilibrio de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.

De todo ello podemos deducir que el control presupuestario en la empresa de distribución eléctrica Luzlinares S.A. tiene como propósitos específicos los siguientes aspectos:

1. Determinar que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.
2. Ayuda a obtener un punto de vista general sobre la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.
3. La atención se centra en aquellos puntos críticos (diferencias), pudiéndose tomar acciones correctivas para solucionar los problemas.
4. Ayuda a fijar responsabilidades, puesto que queda claramente identificado quien es el responsable de determinada tarea o resultado. Bajo este tipo de control, la(s) persona(s) a cargo de la actividad indicada en el presupuesto, cumpla de acuerdo con lo que en él se señala o entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.
5. Permite tomar decisiones, puesto que proporciona a los directivos hechos y cifras concretas.

6.3 TIPO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

En el transcurso del diagnóstico del sistema de control presupuestario de la empresa, pudimos observar que ésta técnicamente desconoce el tipo de control presupuestario que lleva, puesto que no identifica claramente la clase de presupuesto que prepara.

Lo anteriormente señalado se debe en gran parte a que la empresa no confecciona en su totalidad el presupuesto, sino que elabora y controla sólo aquellos ítems en los cuales ésta autorizada a confeccionar. Pero con lo investigado y analizado al interior de la empresa, pudimos llegar a determinar que el tipo de control presupuestario llevado por esta corresponde a la clase de “Presupuesto General o Maestro”.

Para sustentar tal afirmación expondremos los fundamentos que avalan dicha aseveración, y la cuál, nos ayudará para dar respuestas a nuestras interrogantes planteadas al comienzo de esta memoria.

Por consiguiente, comenzaremos diciendo que un presupuesto general o maestro considera típicamente la integración de los distintos presupuestos que preparan los centros de responsabilidad de la empresa, a partir del pronóstico de la demanda esperada para el período siguiente.

El primer presupuesto que se determina a partir de ese pronóstico es el de las ventas, y a partir de éste se construyen todos lo demás. Para nuestro conocimiento adicional, éste presupuesto de ventas es confeccionado en forma centralizada por Chilquinta Energía S.A., y luego es enviado a la filial. Disponiendo la empresa con el presupuesto de ventas como antecedente, los encargados de los centros de responsabilidad elaboran y controlan los montos estimados de los presupuestos de servicios operacionales regulados, no regulados, gastos de administración, gastos de ventas, etc. para un ejercicio, es decir, que su horizonte de planificación es de un año.

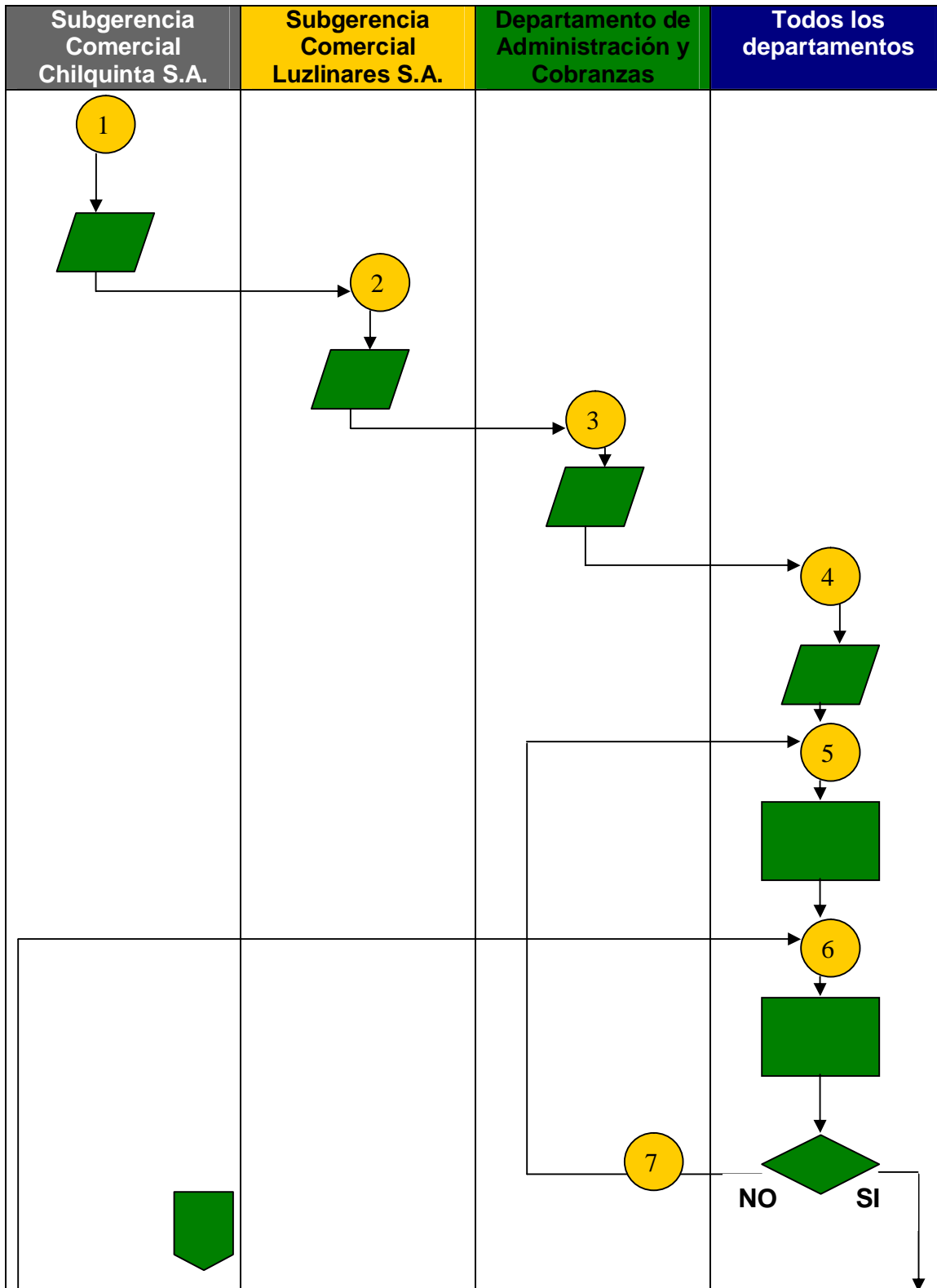
Todos los presupuestos vistos y mencionados anteriormente los podemos agrupar entonces en *Presupuestos Operacionales y Financieros*, incluyendo además un *Presupuesto de Inversiones*, generándose por ende, un presupuesto global o consolidado para toda la empresa, el cual luego se divide en subperíodos de doce meses. El que posteriormente es ingresado al sistema SmartStream, donde es ingresado el monto anual y luego es dividido dicho monto en 12 mensualidades iguales o desiguales según lo estime la persona designada previamente para tal efecto.

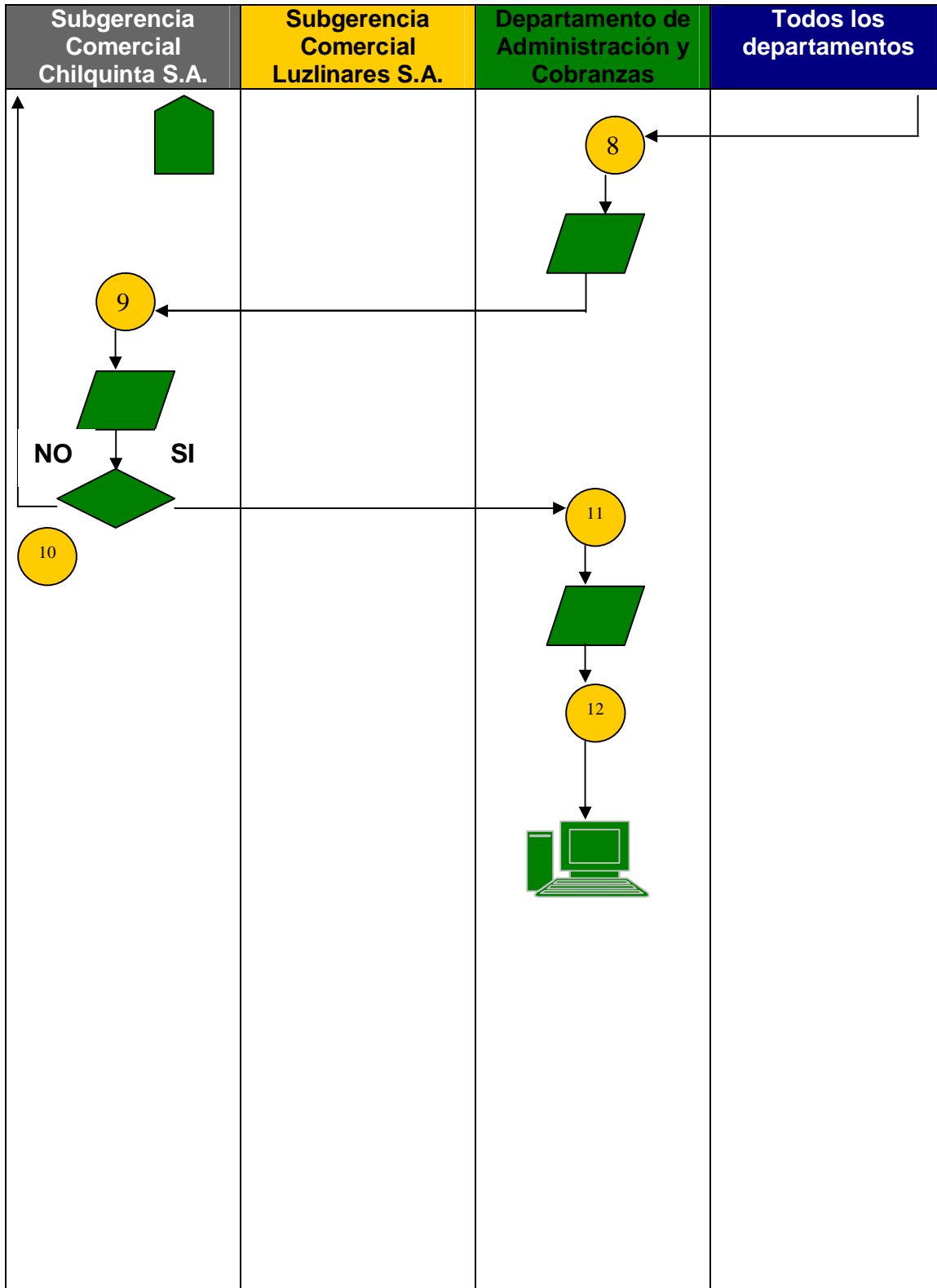
Así también es de gran importancia agregar que el punto de partida de este presupuesto maestro es la formulación de una meta a largo plazo por parte de la gerencia, y a este proceso lo conocemos como “*Planeación Estratégica*” que existe sólo a nivel de matriz, puesto que debemos recordar que la empresa Luzlinares S.A. carece de dicha planeación. Y como parte de la planeación estratégica de Chilquinta Energía S.A., está la asignación de recursos por medio de los presupuestos. Pudiendo con ello responder a nuestra siguiente interrogante: **¿El control presupuestario se encuentra integrado a la(s) estrategia(s) de la empresa?**

El control presupuestario si se encuentra integrado a las estrategias de la empresa, pero a nivel de matriz, puesto que cómo se mencionó anteriormente, el primer presupuesto que se determina es el de Ventas y es éste el presupuesto que implícitamente contiene la misión y objetivos dónde la empresa quiere llegar, y a partir de estos planes estratégicos cada centro de responsabilidad elabora sus presupuestos, permaneciendo la empresa (Luzlinares S.A.) como un todo unitario, coordinado y coherente, en busca de un objetivo común.

Pues bien, siguiendo con el análisis del sistema de control presupuestario es que se hace imprescindible conocer el proceso de elaboración del presupuesto, en donde dicho proceso lo hemos representado en un “*diagrama de procedimiento*” que se muestra en la figura N° 6.10, donde posteriormente se describe cada paso.

Figura N° 6.10. Diagrama de Procedimiento





Fuente: Elaboración Propia

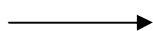
Simbología Flujo del Proceso Presupuestario Luzlinares S.A.



= Datos



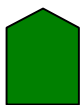
= Secuencia



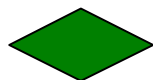
= Dirección del flujo del proceso



= Continúa en la página siguiente



= Proviene de la página anterior



= Decisión



= Realización de una actividad



= Sistema informático SmartStream

Descripción del Proceso Presupuestario de Luzlinares S.A.

1. La subgerencia comercial de Chilquinta S.A. (Valparaíso) elabora el presupuesto de ventas de energía y potencia.
2. Luego el presupuesto de venta es enviado a la subgerencia de Luzlinares.
3. Una vez obtenido el presupuesto, la subgerencia comercial de Luzlinares le envía a su departamento de administración y cobranza dicho presupuesto.
4. Después el departamento de administración y cobranza se encarga de enviarlos a los demás departamentos.
5. Los departamentos de administración y cobranzas, servicio al cliente, mantención y operación, ventas y servicio, proyectos y obras y subgerencia comercial elaboran sus respectivos presupuestos.
6. Después que estos están terminados se reúnen todos los jefes de cada departamento para discutir los presupuestos.
7. Si existiera alguna discrepancia en los presupuesto elaborados se tiene que devolver al punto cinco.
8. Si **NO** existiera discrepancia en los presupuestos estos son tomados por el departamento de administración y cobranza.
9. El departamento de administración consolida los presupuestos y los envía a la matriz Chilquinta S.A. para su aprobación.
10. Si Chilquinta S.A. **NO** los aprueba se devuelve al punto seis.

11. Si Chilquinta S.A. aprueba los presupuestos estos son enviados al departamento de administración y cobranza de Luzlinares.
12. El departamento de administración y cobranza los ingresa al sistema Smartstream.

Conocido el proceso y los distintos presupuestos que elabora cada centro de responsabilidad y la integración de ellos que da lugar al presupuesto maestro, debemos responder a nuestra última interrogante en el plano del análisis del sistema de control presupuestario de la empresa y es **¿Cómo se va a ir cumpliendo la proyección a través de los objetivos y estrategias de la empresa?**

Se va ir cumpliendo la proyección a través de la observación y vigilancia de la ejecución del presupuesto, por medio de los variados informes que arroja el sistema SmartStream, de donde se obtiene la información necesaria acerca del nivel de rendimiento, el nivel real y las desviaciones existentes, es decir, que existe una comparación entre lo programado y lo ejecutado, realizándose esta acción en forma metódica y regular al interior de la empresa.

Un ejemplo de ello es el siguiente informe que se presenta, el cual corresponde al tipo de **“informe resumen por centro”**, revelándonos inmediatamente las tendencias de variabilidad y las diferencias entre datos presupuestales y reales por cada centro de responsabilidad.

Figura N° 6.11. Informe Resumen por Centro

Luz Linares S.A.				Resumen Centro - Subcentro				Mes de		06-Sep-07	
				(Cifras en Miles de \$) Nominales				Agosto		2007	
VALORES DEL MES				EMPRESA	VALORES ACUMULADOS						
AÑO ANT	PPTO	REAL	DESV M\$	MANT, ADM, VTAS Y OTROS	AÑO ANT.	PPTO	REAL	DESV M\$	PPTO DISPON	PPTO ANUAL	
				1 Gcin. General							
38,315	37,934	42,033	-4,099	10 Ger. General	304,001	306,566	313,549	-6,983	152,391	465,940	
38,315	37,934	42,033	-4,099	Subtotal	304,001	306,566	313,549	-6,983	152,391	465,940	
				2 Gcin. Comercial							
6,091	1,990	4,927	-2,937	22 Sgcin. Comercial	46,982	34,408	34,777	-369	16,339	51,116	
6,091	1,990	4,927	-2,937	Subtotal	46,982	34,408	34,777	-369	16,339	51,116	
				6 Gcin. Operaciones							
0	0	0	0	61 Sgcin. Operaciones	70	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	Subtotal	70	0	0	0	0	0	
				9 Empresa							
60,505	60,245	66,489	-6,244	99 Empresa	527,922	447,174	510,309	-63,135	179,513	689,822	
60,505	60,245	66,489	-6,244	Subtotal	527,922	447,174	510,309	-63,135	179,513	689,822	
104,911	100,169	113,448	-13,279	TOTAL	878,975	788,148	858,635	-70,487	348,243	1,206,878	

Fuente: Programa SmartStream

Es así, como a partir de dichos informes de presupuestos se pueden tener las siguientes consideraciones para el control presupuestario:

- ü Todo lo que ha sido objeto de una programación tiene que ser objeto de control.
- ü Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o en ambas.
- ü Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- ü Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

Clasificación del Presupuesto: Como es sabido los presupuestos los podemos clasificar desde diversos puntos de vista, es por ello, que hemos clasificado el presupuesto de la empresa bajo cuatro perspectivas comunes para poder tener una mayor apreciación de cómo es el presupuesto general o maestro utilizado por la empresa. A continuación se mostrará un cuadro resumen en donde se detallan dichos aspectos:

Cuadro N° 6.30. Clasificación del Presupuesto General o Maestro de Luzlinares

Perspectiva	Criterio	Fundamento
Según la flexibilidad	Flexible	El presupuesto que labora la empresa es flexible con datos históricos, donde además se permite una flexibilidad entre las cuentas presupuestarias de un “ <i>mismo presupuesto</i> ” pero no existe flexibilidad entre presupuestos.
Según el periodo de tiempo que cubran	De corto plazo	La planificación del presupuesto que se realiza es para cubrir un ciclo de operaciones, es decir, de un año.
Según el sector	Sector privado	Como el presupuesto es elaborado por una empresa del tipo particular, cae en éste tipo de clasificación, puesto que no es elaborado por programas como lo son los presupuestos del estado.
Según el campo de aplicación	De operación y financiero	El presupuesto que se elabora en Luzlinares comprende un conjunto de presupuestos, que como se ha dicho abarca todas las actividades de la empresa, pudiéndose resumir estas en un estado de resultado proyectado (operación). Así también, tenemos que agregar que este presupuesto incluye partidas que inciden en el balance, como por ejemplo las de capital (presupuesto de inversión) que pertenece al campo financiero.

Fuente: Elaboración Propia

6.4 SITUACIÓN A MEJORAR

En resumen podemos decir que una vez terminado el análisis al sistema de control presupuestario de la empresa Luzlinares, hemos podido establecer las situaciones a mejorar, las cuales radican fundamentalmente en los departamentos de:

- ü Administración y cobranza.
- ü Mantención y operación.
- ü Proyecto y obras.

Puesto que el sistema satisface medianamente las necesidades de información actuales que requieren los jefes de los centros de responsabilidad nombrados, debemos indicar que actualmente existen algunos informes que arroja el sistema que sí bien sirven como base para la toma de decisiones, existen otros que no son muy efectivos para esta clase de actividad, debiéndose recurrir muchas veces a otros tipos de informes que muestren con más detalle lo que se quiere saber, lo que conlleva a retardar los tiempos de búsqueda de información y por ende a la toma de decisiones a priori.

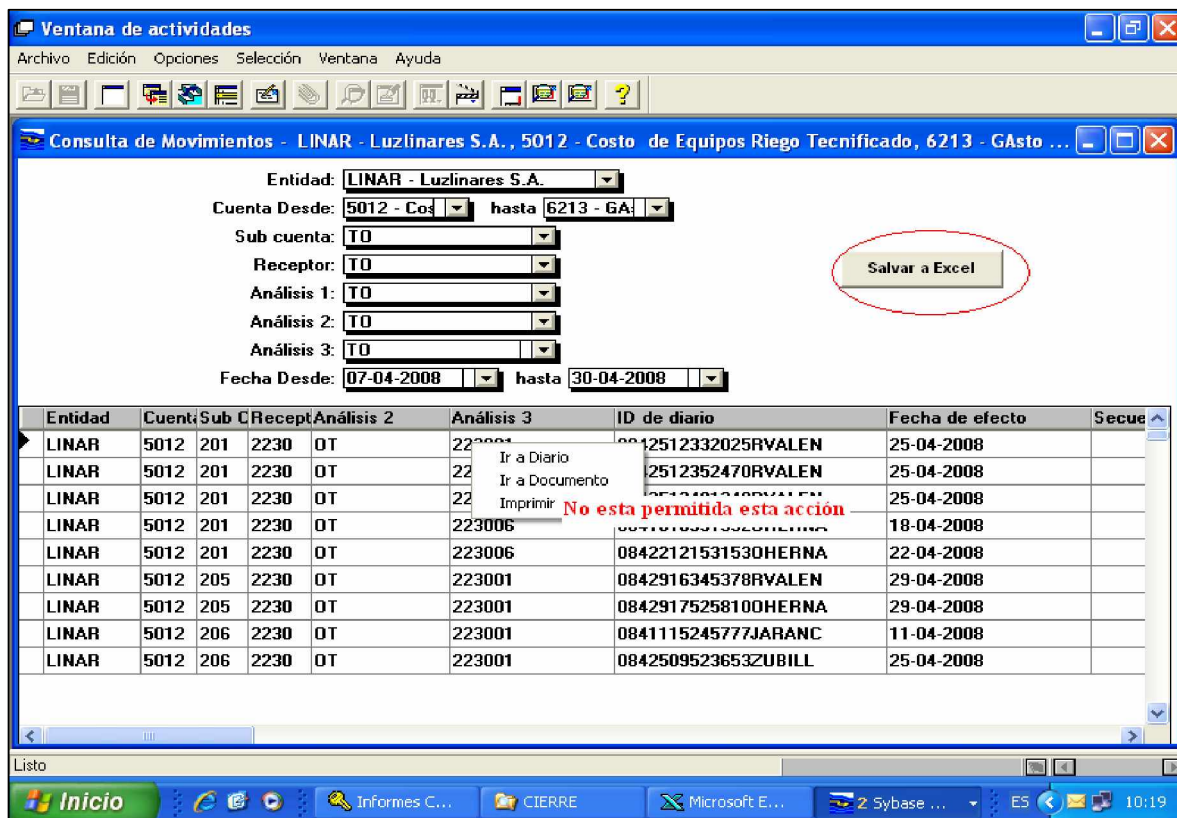
Para continuar con las situaciones a mejorar que se detectaron en el análisis del sistema de control presupuestario, y no olvidando que se encuentran bajo el punto de vista de las salidas de información de este, es que las hemos descrito de la siguiente manera:

1. Poca utilización de los informes presupuestarios

Dicha situación se da porque los actuales informes no entregan un detalle más minucioso de la información, sino que ésta se presenta como un resumen de cuentas, subcuentas, por actividad, etc., es por ello, que los departamentos de administración, mantención y proyectos deben recurrir constantemente al informe “consulta de movimientos” el cual muestra claramente la información que es de su

interés como por ejemplo, los valores cargados, autorizaciones, glosas que indican a que corresponde el gasto, total de gasto realizado, entre otros. A continuación se muestra la figura N° 6.11 informe consulta de movimiento para una mayor referencia.

Figura N° 6.11. Informe Consulta de Movimientos



Fuente: Programa SmartStream

La complicación que presenta este informe es que sus datos no se pueden imprimir directamente, aunque el sistema da la opción para hacerlo, por lo que el usuario debe exportar los datos a una planilla Excel primero, luego ordenarlos y después de ello esta en condiciones de imprimir la información que necesita.

Propuesta: Para esta situación se propone que a los actuales informes se les cree una opción en el sistema, donde el usuario de la información pueda desplegar en pantalla el ítem que sea de su interés, mostrando por tanto su composición y a que elemento corresponde. Pudiéndose optimizar de gran manera los tiempos de búsqueda de información en el sistema.

Además que el sistema permita la emisión de los informes de forma directa y no a través de exportaciones a Excel, que hace que la actividad sea engorrosa para los usuarios de la información.

Figura N° 6.12. Despliegue de Cuentas

07/05/2008 10:02
Página 1/1
Mes de Enero de 2008

VALORES DEL MES				VALORES ACUMULADOS				PRESUPUESTO				
AÑO	ART	PPIC	REAL	DESVI	EMPRESA	AÑO	ART	PPIC	REAL	DESVI	PPIC DISPON	PPIC ANUAL
EMPRESA												
INGRESOS												
1.872	2.728	21.19	-559	Pago Fianza de Flete	1.872	2.728	21.19	-559	30.541		32.720	
392	494	704	208	Arrendo de Maquinarios y Equipos	392	494	704	208	5.243		5.947	
498	911	1.777	874	Atencion Demanda	498	911	1.777	874	9.270		11.047	
17.212	12.301	8.002	-4.299	Costo y Mont Inst. Particulares	17.212	12.301	8.002	-4.299	65.541		214.543	
1.844	0	1.810	1.870	Costo Equipos Accesor A.I	1.844	0	1.810	1.870	4.940		8.790	
9.232	7.838	8.498	818	Costo Equipos Accesor B.I	9.232	7.838	8.498	818	85.545		94.543	
0	0	0	0	Costo Insumos Almacenado Publico	0	0	0	0	4.384		4.384	
1.438	1.425	1.285	-40	Costo y Experiencia	1.438	1.425	1.285	-40	17.915		19.500	
2.183	300	898	98	Estados	2.183	300	898	98	8.702		9.400	
4.208	4.370	4.404	34	Manutencion Almacenado Publico	4.208	4.370	4.404	34	48.034		52.443	
2.238	2.714	1.303	-1.411	Otros Recursos	2.238	2.714	1.303	-1.411	31.247		32.570	
15.334	17.824	18.774	970	Pasajes	15.334	17.824	18.774	970	117.152		124.928	
14.334	4.027	11.494	7.449	Esque Incentivado	14.334	4.027	11.494	7.449	113.233		124.928	
4.790	5.784	4.743	998	Servicios de Tuberias	4.790	5.784	4.743	998	74.544		81.288	
2.913	0	0	0	Transferido de Edores	2.913	0	0	0	5.019		5.019	
81.780	41.473	48.404	7.132	TOTAL INGRESOS	81.780	41.473	48.404	7.132	748.704		837.310	
COMOS												
1.332	191	54	135	Arrendo de Maquinarios y Equipos	1.332	191	54	135	2.239		2.289	
818	442	1.207	-545	Atencion Demanda	818	442	1.207	-545	4.733		7.940	
22.443	11.470	4.284	7.187	Costo y Mont Inst. Particulares	22.443	11.470	4.284	7.187	185.331		189.415	
12.434	4.440	4.119	341	Costo Equipos Accesor A.I	12.434	4.440	4.119	341	7.200		7.200	
41	0	0	0	Costo Equipos Accesor B.I	41	0	0	0	70.844		74.945	
1.275	903	1.321	-418	Costo y Experiencia	1.275	903	1.321	-418	4.819		4.819	
1.020	579	421	138	Estados	1.020	579	421	138	4.531		4.933	

Aquí crear opción para desplegar la cuenta y poder ver los cargos que se han realizado en un periodo de tiempo determinado

Fuente: Programa SmartStream

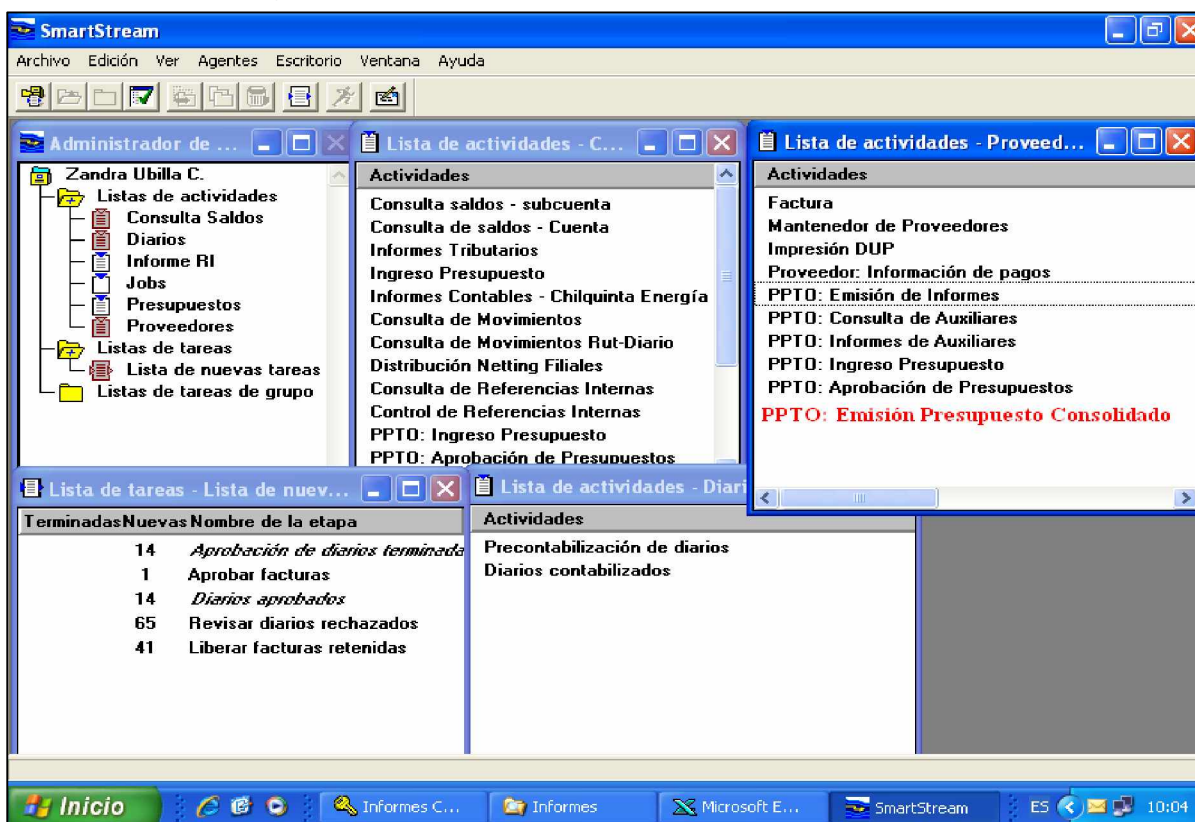
2. El sistema carece de una aplicación directa que conlleve a obtener información sobre presupuestos consolidados.

Esta situación se da principalmente en el departamento de administración y cobranza donde el jefe de éste centro no tiene habilitada una opción en el sistema para acceder a dicha información (presupuestos consolidados), sino que para acceder a ella tiene que estar pidiendo la información a la matriz, ya sea por vía e-mail o telefónicamente, en donde dicha información es enviada en planillas Excel al jefe de este departamento, debiendo previamente ordenar la información para luego poder usarla.

Propuesta: Para este departamento debiera crearse una única aplicación llamada “*PPTO: Emisión Presupuesto Consolidado*” en el sistema, en donde el usuario pueda tener acceso de forma más expedita, puesto que continuamente debe estar recurriendo a estos presupuestos para preparar otros informes de gestión que van dirigidos a la gerencia general de la empresa Luzlinares.

Dicha propuesta la hemos ejemplarizado en la siguiente figura N° 6.13 donde se muestra la ventana de inicio de la administración de tareas del programa SmartStream, las palabras escritas de color rojo es donde debería estar ubicada la aplicación propuesta.

Figura N° 6.13. Emisión Presupuesto Consolidado



Fuente: Programa SmartStream

3. El sistema carece de la emisión de informes que indiquen el porcentaje de avance que tienen los presupuestos de una IAF.

Para esta situación comenzaremos diciendo que una IAF es un auxiliar que permite tener un control sobre cualquier actividad o trabajo de inversiones de activo fijo, utilizándose este tipo de auxiliar en los proyectos presupuestados.

Es por ello, que se hace muy necesario poder llevar un mayor control de esta IAF, puesto que el jefe del departamento de proyecto y obras dentro de sus necesidades de información requiere poder controlar todo el proyecto de los servicios que se prestará, partiendo desde la fecha de inicio del proyecto (retiro de materiales, creación de cuentas, etc.) hasta el término y cierre del proyecto.

Por consiguiente, sería de vital apoyo que el sistema en este proceso pudiera emitir un informe en el cual se pueda apreciar en que etapa se encuentra el proyecto, es decir, que se señale cuales son los cargos existentes a determinada fecha, determinando cual es el *“porcentaje de avance que se tiene del presupuesto”*, y por ende, se tendría un mayor control del proyecto que esta asociado a la inversión de activo fijo (IAF).

Actualmente el jefe del departamento prepara un informe de avance de la IAF, el cual resulta ser muy dificultoso, puesto que debe exportar información de variadas partes del sistema, y al realizar esta acción muchas veces la información que obtiene no le permite saber cual es el avance que tiene el presupuesto en la IAF, ya que la información se encuentra demasiado generalizada.


 **Propuesta:** A partir de lo señalado anteriormente, es que proponemos que al informe “resumen por actividad” utilizado normalmente por dicho departamento, se agreguen dos columnas que indiquen el avance presupuestal por mes y como se encuentra en relación con el presupuesto anual, pudiéndose tener un control del avance de materiales de OT, mano de obra, de los contratistas, entre otros. A continuación se muestra en la Figura N° 6.14 el informe propuesto.

Figura N° 6.14. Presupuesto Avance Porcentual

CENTRO : 1020 DEPTO. PROYECTOS Y OBRAS LINARES														
VALORES DEL MES					Serv. Oper. No Regulados	VALORES ACUMULADOS					Presupuesto Avance Porcentual		PRESUPUESTO	
PRESUPUESTO		REAL	DESVIACION			PRESUPUESTO		DESVIACION		Mensual	Anual	DISPONIBLE	ANUAL	
APROBADO	EMITIDO		APROBADO	EMITIDO		APROBADO	EMITIDO	REAL	APROBADO					EMITIDO
0	0	750	0	0	102003 Construcción de Alumbrado P-blo	0	0	1,924	0	0	57%	100%	(1,924)	0
0	0	750	0	0	0 Ingresos	0	0	1,924	0	0	79%	100%	(1,924)	0
0	0	0	0	0	Subtotal Ingreso	0	0	1,924	0	0	100%	100%	(545)	0
0	0	0	0	0	201 Materiales De OT	0	0	545	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	203 Sobre tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	204 Viáticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	205 Contratistas	0	0	1,093	0	0	42%	100%	(1,093)	0
0	0	0	0	0	206 Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Gasto	0	0	1,888	0	0	65%	100%	(1,888)	0
0	0	0	0	0	Total Auxiliar	0	0	1,888	0	0	65%	100%	(1,888)	0
0	0	750	0	0	Margen sin Mano de Obra	0	0	288	0	0	15%	100%	(288)	0
0	0	750	0	0	Margen con Mano de Obra	0	0	288	0	0	15%	100%	(288)	0
0	0	0	0	0	102004 Traslado de Redes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0 Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Ingreso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	201 Materiales De OT	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	203 Sobre tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	204 Viáticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	205 Contratistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	206 Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Subtotal Gasto	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Total Auxiliar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Margen sin Mano de Obra	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	Margen con Mano de Obra	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Programa SmartStream

CAPÍTULO 7: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para comenzar con este capítulo debemos recordar algunas expresiones planteadas al inicio de esta memoria, y que tienen relación con la estructura del SCG, el cual como ya sabemos, permite a la empresa poder analizar su situación desde un punto de vista global, uniendo todas las áreas y departamentos de la empresa, con un fin común que es, medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados.

Sin embargo, este SCG se encuentra incompleto en la empresa Luzlinares S.A. puesto que carece de los “*indicadores de gestión*” y no así, de los “*sistemas de información contable y presupuestario*” que fueron vistos en capítulos anteriores.

Pues bien, siguiendo con lo antedicho es que en este capítulo incorporaremos al SCG los indicadores de gestión a través de la implementación del CMI, el cual es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en resultados.

Por tanto, para realizar este proceso primero fue necesario conocer y analizar la situación actual de Luzlinares S.A., mediante las siguientes actividades:

- 🌐 Visitar a la empresa constantemente para conocer su funcionamiento, sus departamentos y los sistemas de gestión que actualmente maneja.
- 🌐 Entrevistas con el personal de Luzlinares S.A., de estas entrevistas obtuvimos información clave para el desarrollo y consenso de los objetivos estratégicos, los cuales se clasifican en las cuatro perspectivas del CMI.

- Reuniones, charlas, conversaciones y cuestionarios individuales o grupales con los ejecutivos de Luzlinares S.A., y encabezado principalmente por el ingeniero de planificación Don Sergio Espinoza Méndez.

7.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

La Visión y Misión de la empresa fueron expuestas en el capítulo 1 de esta memoria, por lo que, en este capítulo se usará la relación existente entre ellos para operacionalizar la misión y visión de la empresa con el CMI, haciendo que éste sea fiel a los principios marcados por la misión y llegue a la visión a través de la traducción de objetivos en resultados.

7.2 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Este apartado al igual que el anterior, también se encuentra desarrollado en el capítulo 1 de nuestra memoria, por lo que, en éste capítulo se traducirán las estrategias de la empresa en términos operativos, en otras palabras, las estrategias de Luzlinares S.A. se traducirán en indicadores.

7.3 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO


A continuación se mencionan los factores claves de éxito, que son derivados del entorno dados tanto por las oportunidades como de las amenazas. Por tanto, los factores que son relevantes para la empresa Luzlinares S.A. son los siguientes:

- **Calidad de Servicio:** En los últimos años, la calidad de servicio eléctrico se ha transformado en un tema de gran relevancia, tanto para las empresas proveedoras de electricidad como para los consumidores o usuarios finales de este servicio, dada la diversidad de aspectos técnicos y comerciales involucrados en el suministro.


Es así, que la calidad de servicio esté dada entonces por la calidad de servicio técnico y por la calidad de servicio comercial.

Ü **Calidad de Servicio Técnico:** Conjunto de parámetros físicos y técnicos que determinan la “calidad del suministro eléctrico” propiamente tal, como por ejemplo, la continuidad del servicio, regulación del voltaje, tensión y frecuencia, etc.

Ü **Calidad de Servicio Comercial:** Es el conjunto de parámetros que tienen relación con la atención directa e indirecta al usuario, por parte de la empresa eléctrica, como por ejemplo, la facturación y medición, atención de reclamos y consultas, entrega de información, etc.

 **Innovación y Tecnología:** Las empresas inmersas en el competitivo mercado eléctrico requieren tecnología avanzada, la cual es a veces la única alternativa que permite construir un camino hacia la innovación y el futuro.

Impulsar la innovación en una empresa proveedora de electricidad le permite a esta poder anticiparse al mercado y superar las expectativas de sus clientes, puesto que se podrá estar a la vanguardia de las últimas tecnologías que serán incorporadas a todas las áreas de la empresa, abriéndose con ello una nueva posibilidad de colaboración en las diferentes formas de trabajo, con el fin de sorprender gratamente al cliente y poder estar un paso adelante.

 **Clientes:** Hasta ahora, con un mercado eléctrico regulado, los impagos han sido prácticamente inexistentes porque, según las propias empresas, si no se paga, se corta la luz al cliente y, al no poder éste cambiarse de suministro, el cliente está obligado a pagar si quiere que se le restituya el servicio. Sin embargo, en el mercado existe la eventualidad de que dos concesiones distintas se súper monten, teniendo el cliente la posibilidad de elegir el suministro, el riesgo de morosidad aparece, pues un cliente puede cambiarse de compañía y dejar facturas sin pagar.

- **Suministro:** La situación de la energía en nuestro país cada vez es más compleja, debido a los variados factores que se han ido conjugando durante estos últimos años.

Una profunda sequía, la posibilidad cierta de que una central eléctrica falle, a la fecha un escaso parque de turbinas de emergencia, gas natural argentino en contadas ocasiones y proyectos de generación y obras de centrales en ejecución que no están contempladas para el corto plazo son algunos de los factores por los cuales hoy el panorama eléctrico en nuestro país es en extremo delicado.

Esto, sin embargo, no es nuevo. Los factores que hoy tienen en jaque el suministro eléctrico principalmente en la zona centro – sur de nuestro país son las “licitaciones de suministro eléctrico” puesto que se mantiene un cierto margen de electricidad aún sin contratar por las empresas de distribución eléctricas.

Tal situación, hace que las empresas de distribución eléctrica compitan entre ellas, para poder lograr contratar los suministros al mejor precio que sea posible. Por lo que la concesionaria del servicio contará con el suministro necesario para abastecer el consumo de los clientes sometidos a regulación de precios ubicados en su zona de concesión.

De ahí la importancia, que las empresas de distribución eléctricas realicen *licitaciones de suministro eléctrico*, puesto que a través de la contratación del suministro estas logran establecer un precio de la potencia fijo por el periodo que dura el contrato, de acuerdo al decreto de precios de nudo vigente al momento de la licitación.

- **Regulación Sectorial:** El mercado eléctrico de nuestro país, si bien ya sabemos, está compuesto por las actividades de; generación, transmisión y

distribución de suministro eléctrico. Estas actividades son desarrolladas por empresas que son controladas en su totalidad por capitales privados, mientras que el Estado sólo ejerce funciones de regulación, fiscalización y de planeación indicativa de inversiones en generación y transmisión, aunque esta última función es sólo una recomendación no forzosa para este tipo de empresas.

Participan de la industria eléctrica nacional un total aproximado de 31 empresas generadoras, 5 empresas transmisoras y 34 empresas distribuidoras. Donde el principal organismo del Estado que participa en la regulación del sector eléctrico en nuestro país es la Comisión Nacional de Energía (CNE), además existen otros organismos que participan en el sector eléctrico⁸.

7.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de la empresa de distribución eléctrica Luzlinares fueron definidos en la planificación estratégica del capítulo 1 y se encuentran mencionados en la página número 41, los cuales representan lo que la empresa pretende alcanzar en el mediano y largo plazo. Por consiguiente, dado los objetivos el siguiente apartado muestra el mapa estratégico.

7.5 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS

Para lograr el consenso de los objetivos estratégicos fue necesario realizar múltiples sesiones con los directivos de Luzlinares S.A., con el fin de tener claro cuales serían los objetivos estratégicos de cada perspectiva y como se relacionarían con cada una de ellas para conseguir los resultados finales.

⁸ Centro de Despacho Económico de Carga (CDEC), Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC), Comisión Nacional del Medioambiente (CONAMA), Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Municipalidades y Organismos de defensa de la competencia.

A partir de lo antedicho, es que ésta actividad nos ayudó a establecer un conjunto bien definido de objetivos, los cuales pudimos clasificarlos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI, siendo estos los que se presenta a continuación en el cuadro N° 7.1.

Cuadro N° 7.1. Objetivos que Integran Cada Perspectiva

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la Rentabilidad Económica en 6% anual.
 CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la Venta de Energía en 10% anual. • Mejorar la Satisfacción del Cliente. • Aumentar la Cuota de Mercado en 2% anual. • Mejorar la Calidad de Servicio al Cliente.
 PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la Excelencia Operativa. • Aumentar la Innovación y Tecnología. • Mejorar la Continuidad del Servicio.
 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la Seguridad de las Personas. • Desarrollar las Habilidades de los Empleados. • Incrementar la Motivación de los Empleados.

Fuente: Elaboración Propia

Ya establecidos y conocidos los objetivos que integran cada perspectiva, es importante ahora vincular la “causa – efecto” de los objetivos mediante la graficación del mapa estratégico, el cual plasma y explica las diferentes relaciones existentes entre los objetivos estratégicos. Sin olvidar que la lectura del mapa estratégico debe permitirnos entender cómo los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados por Luzlinares S.A.

Entonces la relación de causa – efecto entre las perspectivas se expresa de la siguiente forma:

Luzlinares es una empresa industrial, donde los clientes juegan un rol fundamental en el funcionamiento de esta, puesto que existe un determinado número de clientes a los cuales la empresa debe ser capaz de satisfacer con el servicio ofrecido, así también, la empresa debe ser capaz de captar nuevos clientes en las zonas de concesión, con el fin de poder vender ahí el suministro de energía eléctrica y no su competencia. Ya que como es sabido, el servicio de suministro de energía eléctrica no se diferencia de los otros servicios ofrecidos por la competencia del sector.

Bajo este punto de vista el objetivo que se persigue alcanzar en la perspectiva financiera es “Aumentar la Rentabilidad Económica en un 6% Anual”, donde la rentabilidad económica depende de dos factores, por un lado de la utilidad operacional (ingresos y costos) y por el otro lado de las inversiones.

El cumplimiento del objetivo financiero no será posible si la empresa no dispone de clientes satisfechos, es por ello, que la perspectiva del cliente es de suma importancia en el CMI, donde es necesario entregar a los consumidores un servicio de calidad y continuidad que satisfaga todos los requerimientos de estos, por lo que los objetivos de la perspectiva del cliente son “Aumentar la Venta de Energía en 10% Anual” la cual conllevaría a “Aumentar la Cuota de Mercado en

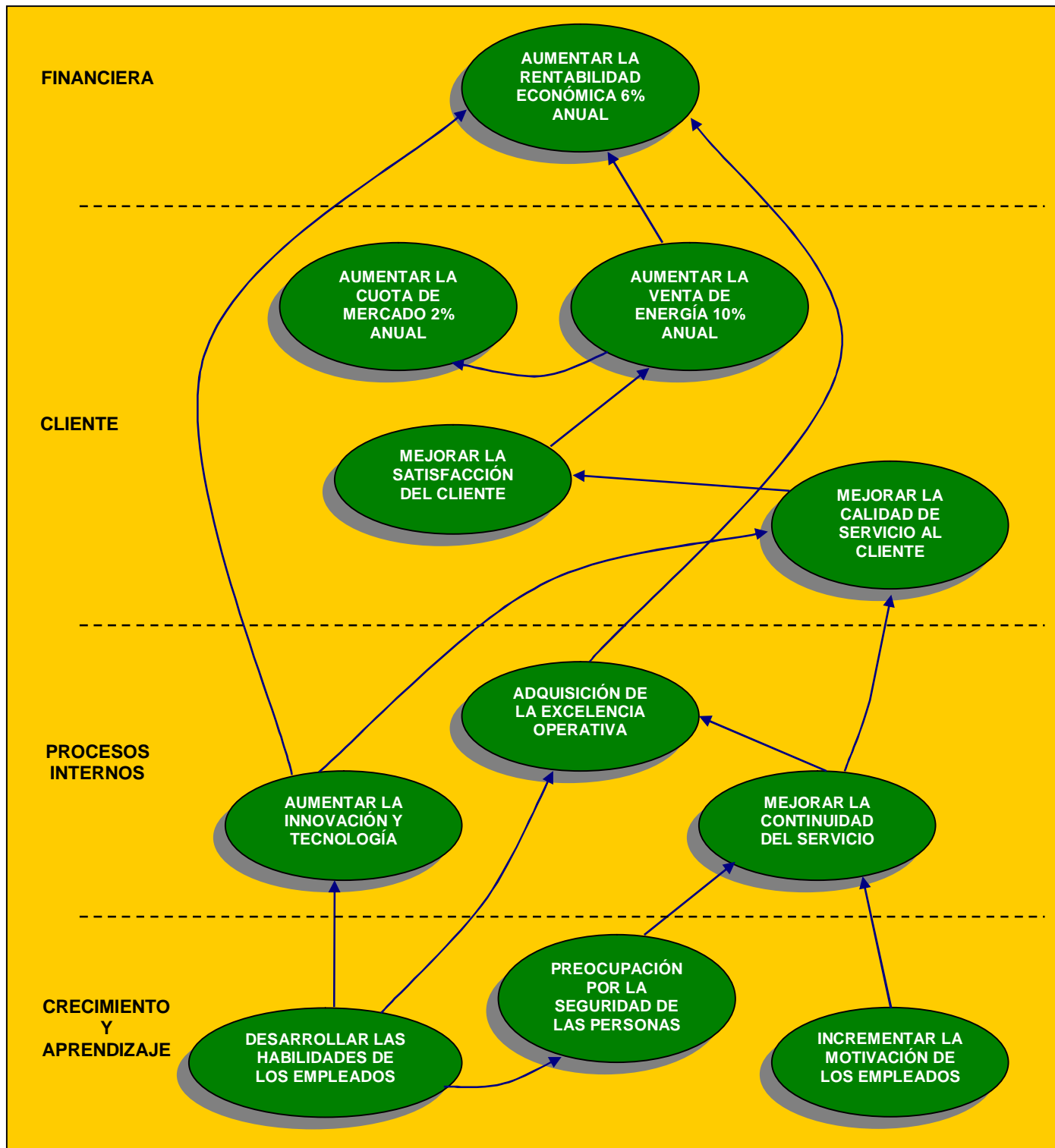
2% Anual”, además para aumentar las ventas se requiere *“Mejorar la Satisfacción del Cliente”* la cual depende de *“Mejorar la Calidad de Servicio al Cliente”*.

Al mismo tiempo, es muy difícil conseguir clientes satisfechos si no hay innovación y adecuación de los servicios ofrecidos, por lo qué, los objetivos definidos en la perspectiva de procesos internos deben ser capaces de mejorar aquellos procesos en los cuales la empresa Luzlinares debe ser excelente, obteniendo así ventajas competitivas sobresalientes con respecto a la competencia. Por tanto, para conseguir la satisfacción del cliente y otorgar una calidad de servicio del más alto nivel, los objetivos incluidos en el proceso interno son los siguientes: *“Adquisición de la Excelencia Operativa”*, *“Aumentar la Innovación y Tecnología”* y *“Mejorar la Continuidad del Servicio”*.

Por otro lado, sólo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y servicios que satisfagan a los clientes. En definitiva, los objetivos que serán planteados para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los que proporcionarán la base para alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas del CMI, siendo estos objetivos los siguientes: *“Preocupación por la Seguridad de las Personas”*, *“Desarrollar las Habilidades de los Empleados”* e *“Incrementar la Motivación de los Empleados”*.

Para finalizar, dado los objetivos estratégicos se ha diseñado el siguiente mapa estratégico según la figura N° 7.1.

Figura N° 7.1. Mapa Estratégico: Objetivos a Alcanzar



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se mostró en el mapa estratégico anterior la rentabilidad económica depende fuertemente de las ventas (ingresos), excelencia operativa (costos operativos) y de la innovación y tecnología (inversión).

Por tanto, debemos decir que para lograr aumentar la rentabilidad económica necesariamente debemos poner énfasis en los ingresos y costos (utilidad operacional) y no en las inversiones, puesto que a mayor inversión menor rentabilidad económica.

7.6 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Luego de configurar el mapa estratégico de Luzlinares S.A. a partir de los objetivos estratégicos, la siguiente etapa fue definir los indicadores para la medición de dichos objetivos.

Es importante señalar que los indicadores definidos en el CMI deben permitir a la empresa conocer los estados de desarrollo de las diferentes estrategias adoptadas, así también, conocer las múltiples interrelaciones que permanentemente se están generando al interior de la misma.

Por tanto, los indicadores deben mostrar en forma clara el comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser interpretada la información por el usuario, debe servir para la toma de decisiones ya sean correctivas o preventivas según sean los casos.

A continuación se detallan los indicadores definidos para cada uno de los objetivos estratégicos por cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

Cuadro N° 7.2. Indicadores por Cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador de Gestión
Aumentar la Rentabilidad Económica en 6% Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento resultado operacional - Crecimiento margen de explotación - Rotación del activo total - Rendimiento sobre inversión o AT.

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva del Cliente

Cuadro N° 7.3. Indicadores por Cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador de Gestión
Aumentar la Venta de Energía en 10% Anual	- Facturación
Mejorar la Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Nota encuesta clientes - Reclamos
Aumentar la Cuota de Mercado en 2% Anual	- Nuevos clientes
Mejorar la Calidad del Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes leídos - Reposición - Facturación errónea

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Procesos Internos

Cuadro N° 7.4. Indicadores por Cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador de Gestión
Adquisición de la Excelencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de distribución - Programación de presupuestos - Cumplimiento de plazos - Cumplimiento de la calidad técnica - Control de suministro - Multas y/o sanciones
Aumentar la Innovación y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica
Mejorar la Continuidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia media de interrupción por kVA (FMIK) - Tiempo total de interrupción por kVA (TTIK) - Frecuencia media de interrupción por transformador (FMIT) - Tiempo total de interrupción por transformador (TTIT)

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Cuadro N° 7.5. Indicadores por Cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador de Gestión
Preocupación por la Seguridad de las Personas	- Cumplimiento programa prevención de riesgo - Frecuencia de accidentes - Gravedad - Tasa de accidentabilidad
Incrementar la Motivación de los Empleados	- Ausentismo laboral - Clima laboral - Motivación
Desarrollar las Habilidades de los Empleados	- Capacitación

Fuente: Elaboración Propia

7.7 ESTABLECIMIENTOS DE METAS

Los indicadores seleccionados para el CMI y que miden los objetivos a cumplir por la estrategia, especifican los siguientes datos:

- La perspectiva.
- Nombre del indicador.
- Objetivo del indicador.
- Nivel de control.
- Periodicidad.
- Fórmula.
- Fuente.
- Meta a conseguir.
- Iniciativas a conseguir (parámetro o rango).

En el proceso de establecer metas a los indicadores, fue necesario realizar una sesión con los directivos de la empresa, con el fin de conocer cuales serían las metas a conseguir por cada indicador, debiéndose encuadrar estas en los objetivos principales de la empresa como un todo. Puesto que, las metas definidas son objetivos y medidas utilizados para dirigir todos los esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance o de mejora obtenidos en un período determinado.

Por último, debemos señalar que las metas son un indicador primario que indica a los usuarios de la empresa en dónde se requieren mejoras y de qué magnitud. Al notarse un problema en el cumplimiento de metas establecidas se puede recurrir al análisis de las causas para implementar soluciones creativas.

Cuando las metas se cumplen, los resultados positivos se pueden utilizar para dar retroalimentación a otros individuos o grupos como una fuente de “mejores prácticas” siendo esto un factor de reconocimiento y motivación para el individuo o grupo de trabajo que obtuvo el logro.

A continuación se describe y presenta cada uno de los indicadores seleccionados por cada perspectiva, con sus respectivas metas a conseguir.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: Aumentar la Rentabilidad Económica en 6% Anual

INDICE DE CRECIMIENTO RESULTADO OPERACIONAL		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Este índice tiene como finalidad medir las ganancias en función de las ventas generadas por la empresa, tomando los gastos de administración y venta.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial	
PERIODICIDAD	Trimestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Utilidad Operacional Período N} / \text{Ventas Netas Período N}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Utilidad operacional por Segmentos}^9 \text{ Período N} / \text{Ventas Netas por Segmentos Período N}) \times 100$	
FUENTE	Estado de Resultado	
META	Alcanzar un 1,5 % trimestral	
PARÁMETRO O RANGO		
] 1,5 % ^ 1,3 %]] 1,3 % ^ 1,0 %]] 1,0% [

⁹ Ventas, Potencia y Servicios

INDICE DE CRECIMIENTO MARGEN DE EXPLOTACIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Este índice tiene como finalidad medir las ganancias en función de las ventas generadas por la empresa, sin tomar los gastos de administración y venta.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Trimestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Margen de Explotación Período N} / \text{Ventas Netas Período N}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Margen de Explotación por Segmentos}^{10} \text{ Período N} / \text{Ventas Netas por Segmentos Período N}) \times 100$	
FUENTE	Estado de Resultado	
META	Alcanzar un 2,5 %	
PARÁMETRO O RANGO		
] 2,5 % ^ 2,3 %]] 2,3 % ^ 2,0 %]] 2,0% [




¹⁰ Venta, Potencia y Servicios

ÍNDICE ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el número de veces que se utilizan los activos totales, en un determinado nivel de ventas.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Ventas Netas Período N / Activo Total Promedio Período N)	
FUENTE	Estado de Resultado y Balance General	
META	La rotación de los activos totales sea de 0,50 veces	
PARÁMETRO O RANGO		
] 0,50 ^ 0,45] veces] 0,45 ^ 0,38] veces] 0,38 [veces

ÍNDICE DE RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN O ACTIVOS TOTALES		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje del retorno obtenido por cada peso invertido en activos.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Utilidad Neta Período N / Activo Total Promedio Período N) x 100	
FUENTE	Estado de Resultado y Balance General	
META	Que el rendimiento sea de 5%	
PARÁMETRO O RANGO		
[5% ^ 4,5%]] 4,5% ^ 3%]] 3% [

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo: Aumentar la Venta de Energía en 10% Anual

INDICE DE FACTURACIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar al usuario el porcentaje total de facturación realizada en el mes, por concepto de venta de energía.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Kva. Facturado Mensual} / \text{Total Kva. Comprado mensual}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Kva. Facturado Mensual por Segmento}^{11} \text{ Clientes} / \text{Total Kva. Comprado Mensual por Segmento Clientes}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total Kva. Facturado Mensual por Categoría}^{12} \text{ de Clientes} / \text{Total Kva. Comprado mensual por Categoría de Clientes}) \times 100$	
FUENTE	Sistema Sinco	
META	La meta es que sea sobre un 87 %	
PARÁMETRO O RANGO		
		
] 92 % ^ 87 %]] 87 % ^ 85 %]] 85 % [

¹¹ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

¹² Agrícola, Alumbrado Publico, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

Objetivo: Aumentar la Cuota de Mercado en 2% Anual

INDICE NUEVOS CLIENTES		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar el porcentaje mensual de los clientes nuevos incorporados al sistema de la empresa.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Nuevos Clientes Mes Actual} / \text{Total Nuevos Clientes Previstos}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Nuevos Clientes por Segmentos}^{13} \text{ Mes Actual} / \text{Total Nuevos Clientes Previstos por Segmentos}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total Nuevos Clientes por Categoría}^{14} \text{ de Clientes Mes Actual} / \text{Total Nuevos Clientes Previstos por Categoría de Clientes}) \times 100$	
FUENTE	Sistema Sinco	
META	La Meta es que los previsto sea igual a lo real ósea al 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
] 100 % ^ 95 %]] 95 % ^ 90 %]] 90 % [

¹³ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

¹⁴ Agrícola, Alumbrado Publico, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

Objetivo: Mejorar la Calidad de Servicio al Cliente

INDICE DE CLIENTES LEIDOS		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Entregar el porcentaje total de los clientes a los cuales les fue tomada la lectura, por concepto de consumo de energía eléctrica.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Numero de Clientes Facturados en el Mes} / \text{Total Numero de Clientes}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Numero de Clientes Facturados por Segmentos}^{15} \text{ en el Mes} / \text{Total Numero de Clientes por Segmentos}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total Numero de Clientes Facturados por Categoría}^{16} \text{ de clientes en el Mes} / \text{Total Numero de Clientes por Categoría de Clientes}) \times 100$	
FUENTE	Sistema Sinco	
META	La meta es de un 100 %	
PARÁMETRO O RANGO		
[100 % ^ 95 %]] 95 % ^ 90 %]] 90 % [

¹⁵ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

¹⁶ Agrícola, Alumbrado Publico, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

INDICE DE REPOSICIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Este indicador mide la gestión de la empresa en relación con la reposición de los suministros cortados por deuda del cliente.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Reposiciones que superan las 24 horas al mes} / \text{Total de Reposiciones Realizadas en el Mes}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Reposiciones que superan las 24 horas al mes por Líneas}^{17} \text{ de Tensión} / \text{Total de Reposiciones Realizadas en el Mes por Líneas de Tensión}) \times 100$	
FUENTE	Sistema Sinco y Scada	
META	La meta es que la reposiciones que superan la 24 horas no sean mayor al 10 %	
PARÁMETRO O RANGO		
[0 % ^ 10 %]] 10 % ^ 15 %]] 15 % [

¹⁷ Alta Tensión y Baja Tensión

INDICE DE FACTURACIÓN ERRÓNEA		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Muestra el porcentaje de refacturaciones y cobros indebidos sobre el total de pesos facturados a los clientes.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total de Pesos Refacturado Mensual} / \text{Total Pesos Facturado Mensual}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total de Pesos Refacturado Mensual por Segmento}^{18} / \text{Total Pesos Facturado Mensual por Segmento}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total de Pesos Refacturado Mensual por Categoría}^{19} \text{ de Cliente} / \text{Total Pesos Facturado Mensual por Categoría de Cliente}) \times 100$	
FUENTE	Sistema Sinco	
META	La meta es que lo refacturado no pase del 8 %	
PARÁMETRO O RANGO		
] 8 %]] 8 % ^ 10 %]] 10 % [

¹⁸ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

¹⁹ Agrícola, Alumbrado Publico, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

Objetivo: Mejorar la Satisfacción del Cliente

NOTA ENCUESTA A CLIENTES		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Muestra la nota promedio por la calidad de servicio percibida por los clientes de la empresa a través de la Encuesta Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE).	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Trimestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	\sum Total de Notas de Clientes Encuestados / Numero Total de Clientes Encuestados en el Trimestre	
2^{do} Nivel	\sum Total de Notas de Clientes Encuestados por Tipo de Consumo ²⁰ / Numero Total de Clientes Encuestados en el Trimestre por Tipo de Consumo	
FUENTE	Encuestas practicadas a los clientes	
META	Que la nota sea Superior a 6,2	
PARÁMETRO O RANGO		
] 6,2]] 6,2 ^ 5,5]] 5,5 [

²⁰ BT Consumo Tipo Residencial, OBT Otras Tarifas (BT2, BT3, BT4) y AT (alta Tensión)

INDICE DE RECLAMOS		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de los reclamos a lugar dentro de un período determinado, a partir del total de los reclamos hechos por los clientes en el mes.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Numero Total de Reclamos a lugar en el Mes} / \text{Numero Total de Reclamos hechos en el Mes}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Numero Total de Reclamos a lugar en el Mes por Tipo de Consumo}^{21} / \text{Numero Total de Reclamos hechos en el Mes por Tipo de Consumo}) \times 100$	
FUENTE	Cartas de Reclamos	
META	Que los reclamos a lugar no superen el 5 % en el mes	
PARÁMETRO O RANGO		
[0 % ^ 5 %]] 5 % ^ 7 %]] 7% [

²¹ BT Consumo Tipo Residencial, OBT Otras Tarifas (BT2, BT3, BT4) y AT (alta Tensión)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo: Mejorar la Continuidad del Servicio

INDICE FRECUENCIA MEDIA DE INTERRUPCIÓN POR KVA - FMIK		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de veces que el kVA promedio sufrió una interrupción de servicio en un período determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$FMIK_{Em} = \frac{1}{kVAinst_{Em}} \sum_{A=1}^L FMIK_{Am} \cdot kVAinst_{Am}$	
2^{do} Nivel	$FMIK_{Am} = \sum_{i=1}^{n_m} FMIK_{Ai}$	
3^{er} Nivel	$FMIK_{Ai} = \frac{\sum_{j=1}^{b_i} kVAfs_{Aji}}{kVAinst_{Ai}}$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es de 0 veces	
PARÁMETRO O RANGO		
0 veces	1 vez	2 veces y mas

1º Nivel - Índice FMIK Mensual a Nivel de Empresa, donde:

FMIK_{em}: FMIK mensual de la empresa, para el mes “m”.

FMIK_{am}: FMIK mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

KVAinst_{am}: Potencia instalada en el alimentador “A”, para el mes “m”. Corresponde al promedio de los KVA instalados en el alimentador “A”, informados en cada interrupción (KVAinst_{ai}).

KVAinst_{em}: Potencia instalada total de la empresa, para el mes “m”. Corresponde a la suma de los KVA nominales de los transformadores conectados a cada alimentador de la empresa, medida en el último día del mes calculado.

L: Número total de alimentadores de la empresa.

2º Nivel - Índice FMIK Mensual a Nivel de Alimentador, donde:

FMIK_{Am}: FMIK mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

FMIK_{Ai}: FMIK del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

n_m: Número de interrupciones en el mes “m”.

3º Nivel - Índice FMIK Interrupción a Nivel de Alimentador, donde:

FMIK_{Ai}: FMIK del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

KVAfs_{Aji}: Potencia fuera de servicio en el alimentador “A”, asociada al bloque “j” de la interrupción “i”.

KVAinst_{Ai}: Potencia instalada en el alimentador “A”, al momento de la interrupción “i”.

b_i: Número de bloques asociados a la interrupción “i”.

INDICE TIEMPO TOTAL DE INTERRUPCIÓN POR KVA - TTIK		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el tiempo total en que el kVA promedio no tuvo servicio en un período determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$TTIK_{Em} = \frac{1}{kVAinst_{Em}} \sum_{A=1}^L TTIK_{Am} \cdot kVAinst_{Am}$	
2^{do} Nivel	$TTIK_{Am} = \sum_{i=1}^{n_m} TTIK_{Ai}$	
3^{er} Nivel	$TTIK_{Ai} = \frac{\sum_{j=1}^{b_i} (kVAfs_{Aji} \times Tfs_{Aji})}{kVAinst_{Ai}}$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es de 1 hora al mes	
PARÁMETRO O RANGO		
[1 minuto a 1 hora]] 1 hora a 1,5 horas]] 1,5 Horas [

1º Nivel - Índice TTIK Mensual a Nivel de Empresa, donde:

TTIK_{Em}: TTIK mensual de la empresa, para el mes “m”.

TTIK_{Am}: TTIK mensual del alimentador “A”.

KVAinst_{Am}: Potencia instalada en el alimentador “A” para el mes “m”. Corresponde al promedio de los KVA instalados en el alimentador “A” informados en cada interrupción (KVAinst_{Ai}).

KVAinst_{Em}: Potencia instalada total de la empresa para el mes “m”. Corresponde a la suma de los KVA nominales de los transformadores conectados a cada alimentador de la empresa, medida en el último día del mes.

L: Número total de alimentadores de la empresa.

2º Nivel - Índice TTIK Mensual a Nivel de Alimentador, donde:

TTIK_{Am}: TTIK mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

TTIK_{Ai}: TTIK del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

N_m: Número de interrupciones en el mes “m”.

3º Nivel - Índice TTIK Instantáneo a Nivel de Alimentador, donde:

TTIK_{Ai}: TTIK del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

KVAfs_{Aji}: Potencia fuera de servicio en el alimentador “A”, asociada al bloque “j” de la interrupción “i”.

Tfs_{Aji}: Tiempo fuera de servicio asociado a la potencia fuera de servicio del alimentador “A”, asociado al bloque “j” de la interrupción “i”.

INFRECUENCIA MEDIA DE INTERRUPCIÓN POR TRANSFORMADOR FMIT		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Este indicador tiene como finalidad mostrar al usuario la cantidad de veces que el transformador promedio sufrió una interrupción de servicio en un periodo determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$FMIT_{Em} = \frac{1}{Qinst_{Em}} \sum_{A=1}^L FMIT_{Am} \cdot Qinst_{Am}$	
2^{do} Nivel	$FMIT_{Am} = \sum_{i=1}^{n_m} FMIT_{Ai}$	
3^{er} Nivel	$FMIT_{Ai} = \frac{\sum_{j=1}^{b_i} Qfs_{Aji}}{Qinst_{Ai}}$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es estar dentro de la norma rural establecida por la SEC.	
PARÁMETRO O RANGO		
0 veces	1 vez	2 veces y mas

1º Nivel - Índice FMIT Mensual a Nivel de Empresa, donde:

FMIT_{Em}: FMIT mensual de la empresa, para el mes “m”.

FMIT_{Am}: FMIT mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

Qinst_{Am}: Cantidad total de transformadores conectados al alimentador “A”, para el mes “m”. Corresponde al promedio del total de transformadores conectados al alimentador “A” informados en cada interrupción (QinstZ_{Ai}).

Qinst_{Em}: Cantidad total de transformadores instalados en la empresa para el mes “m”. Corresponde al total de transformadores conectados a cada alimentador de la empresa, medida en el último día del mes.

L: Número total de alimentadores de la empresa

2º Nivel - Índice FMIT Mensual a Nivel de Alimentador, donde:

FMIT_{Am}: FMIT mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

FMIT_{Ai}: FMIT del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

N_m: Número de interrupciones en el período considerado

3º Nivel - Índice FMIT Instantáneo a Nivel de Alimentador, donde:

FMIT_{Ai}: FMIT del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

QfsA_{ji}: Cantidad total de transformadores fuera de servicio en el alimentador “A”, asociados al bloque “j” de la interrupción “i”.

Qinst_{Ai}: Cantidad total de transformadores conectados al alimentador “A”, al momento de la interrupción “i”.

b_i: Número de bloques asociados a la interrupción “i”.

TIEMPO TOTAL DE INTERRUPCIÓN POR TRANSFORMADOR - TTIT		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el tiempo total en que el transformador promedio no tuvo servicio en un periodo determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$TTIT_{Em} = \frac{1}{Qinst_{Em}} \sum_{A=1}^L TTIT_{Am} \cdot Qinst_{Am}$	
2^{do} Nivel	$TTIT_{Am} = \sum_{i=1}^{n_m} TTIT_{Ai}$	
3^{er} Nivel	$TTIT_{Ai} = \frac{\sum_{j=1}^{b_i} (Qfs_{Aji} \times Tfs_{Aji})}{Qinst_{Ai}}$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es estar dentro de la norma rural establecida por la SEC.	
PARÁMETRO O RANGO		
]1 minuto a 2 horas]] 2 horas a 2,5 horas]] 2,5 horas[

1º Nivel - Índice TTIT Mensual a Nivel de Empresa, donde:

TTIT_{Em}: TTIT mensual de la empresa, para el mes “m”.

TTIT_{Am}: TTIT mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

Qinst_{Am}: Cantidad total de transformadores conectados al alimentador “A”, para el mes “m”. Corresponde al promedio del total de transformadores conectados al alimentador “A” informados en cada interrupción (QinstZ_{Ai}).

Qinst_{Em}: Cantidad total de transformadores instalados en la empresa, para el mes “m”. Corresponde al total de transformadores conectados a cada alimentador de la empresa, medida en el último día del mes.

L: Número total de alimentadores de la empresa

2º Nivel - Índice TTIT Mensual a Nivel de Alimentador, donde:

TTIT_{Am}: TTIT mensual del alimentador “A”, para el mes “m”.

TTIT_{Ai}: TTIT del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

n_m: Número de interrupciones en el período considerado

3º Nivel - Índice TTIT Instantáneo a Nivel de Alimentador, donde:

TTIT_{Ai}: TTIT del alimentador “A”, debido a la interrupción “i”.

Qfs_{Aji}: Cantidad total de transformadores fuera de servicio en alimentador “A”, asociados al bloque “j” de la interrupción “i”.

Tfs_{Aji}: Tiempo fuera de servicio del total de transformadores interrumpidos, del alimentador “A”, asociado al bloque “j” de interrupción “i”.

Qinst_{Ai}: Cantidad total de transformadores conectados al alimentador “A”, al momento de la interrupción “i”.

b_i: Número de bloques asociados a la interrupción.

Objetivo: Adquisición de la Excelencia Operativa

ÍNDICE DE PERDIDA DE DISTRIBUCIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar el porcentaje total de la pérdida de energía por concepto de transporte.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$\left(\frac{\text{Energía de entrada (KVA) Período N} - \text{Energía de Salida (KVA) Período N}}{\text{Energía de Entrada Período N}} \right) \times 100$	
2^{do} Nivel	$\left(\frac{\text{Energía de entrada (KVA) por Tipo de Línea}^{22} - \text{Energía de Salida (KVA) por Tipo de Línea}}{\text{Energía de Entrada por tipo de Línea}} \right) \times 100$	
3^{er} Nivel	$\left(\frac{\text{Energía de entrada (KVA) por Tipo de Línea}^{23} - \text{Energía de Salida (KVA) por Tipo de Línea}}{\text{Energía de Entrada por tipo de Línea}} \right) \times 100$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es que la perdida no supere el 10%	
PARÁMETRO O RANGO		
[0% ^ 10%]] 10% ^ 12%]] 12% [

²² Líneas AT y BT

²³ Por Transformador, Empalme y Medidor

ÍNDICE PROGRAMACIÓN DE PRESUPUESTOS		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar el porcentaje total del presupuesto gastado en el mes con respecto al presupuesto programado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Monto del Presupuestos Ejercido en el Mes / Monto del Presupuesto Programado en el Mes) x 100	
2^{do} Nivel	(Monto del Presupuestos Ejercido por Ítems ²⁴ en el Mes / Monto del Presupuesto Programado por Ítems en el Mes) x 100	
3^{er} Nivel	(Monto del Presupuestos Ejercido por Ítems ²⁵ en el Mes / Monto del Presupuesto Programado por Ítems en el Mes) x 100	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es que lo gastado sea igual a lo presupuestado ósea un 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
[100%]] 100 % ^ 110%] y [90% ^ 100% [] 110% [y] 90% [

²⁴ Servicio Operacionales Regulados, Servicios Operacionales no Regulados, Gastos de mantención y Operación, gastos de Administración, Gastos de Venta, Gastos Fuera de Explotación e Inversiones

²⁵ Ingresos y Gastos

ÍNDICE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar el porcentaje de cumplimiento de plazos en los proyectos asumidos por los contratistas.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Proyectos Entregados por Contratos Dentro del Plazo Período N} / \text{Total de Proyectos Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Proyectos Entregados por Segmento}^{26} \text{ de Clientes por Contratos Dentro del Plazo Período N} / \text{Total de Proyectos por Segmento de Clientes Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total Proyectos Entregados por categoría}^{27} \text{ de Clientes por Contratos Dentro del Plazo Período N} / \text{Total de Proyectos por Categoría de Clientes Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es que los plazos se cumplan en un 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
[100%]] 100 % ^ 110%] y [90% ^ 100% [] 110% [y] 90% [

²⁶ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

²⁷ Agrícola, Alumbrado Publico, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

ÍNDICE CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD TÉCNICA		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar el porcentaje de los proyectos que alcanzaron el estándar de calidad técnica exigida por la empresa.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Proyectos Aceptados Técnicamente Período N} / \text{Total de Proyectos Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total Proyectos Aceptados Técnicamente por Segmento}^{28} \text{ de Clientes Período N} / \text{Total de Proyectos por Segmento de Clientes Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total Proyectos Aceptados Técnicamente por categoría}^{29} \text{ de Clientes Período N} / \text{Total de Proyectos por Categoría de Clientes Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	
FUENTE	Sistema SCADA	
META	La meta es que los plazos se cumplan en un 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
[100%]] 100 % ^ 110%] y [90% ^ 100% [] 110% [y] 90% [

²⁸ Clientes Domiciliarios y Clientes No Domiciliarios

²⁹ Agrícola, Alumbrado Público, Comercial, Fiscal y Municipal e Industrial

ÍNDICE CONTROL DE SUMINISTRO		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar al usuario el porcentaje real del suministro eléctrico recibido en las subestaciones, de acuerdo a los contratos programados con las generadoras.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$\left(\frac{\text{Suministro Recibido Período N} \times \text{Precio Recibido}}{\text{Suministro Programado Período N} \times \text{Tarifa Programada}} \right) \times 100$	
FUENTE	Sistema Scada	
META	Recibir el 100% del suministro eléctrico programado.	
PARÁMETRO O RANGO		
[100% ^ 90%]] 90% ^ 80%]] 80% [

ÍNDICE DE MULTAS Y/O SANCIONES		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar el porcentaje de multas y/o sanciones debido a las fallas generalizadas en el funcionamiento del sistema eléctrico, alteración de la regularidad, continuidad, calidad o seguridad del servicio y que afecten a la generalidad de los usuarios o clientes en un período de tiempo determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Semestral	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$((\text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - \text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - 1) / \text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - 1) \times 100$	
FUENTE	Registro de Multas y Sanciones existente en la empresa y el registro publicado por la SEC.	
META	Que no existan multas y/o sanciones 0%	
PARÁMETRO O RANGO		
[0%]] 0% ^ 20%]] 20% [
[-100% ^ -50%]] -50% ^ 0% [

Objetivo: Aumentar la Innovación y Tecnología

ÍNDICE DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar el porcentaje total de los equipos nuevos incorporados a la empresa, como apoyo a la gestión diaria y como fuente de innovación en el desarrollo de los diversos procesos.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Numero de Equipos Incorporado con Nueva Tecnología Período N / Numero de Equipos Tecnológicos Previstos Período N) x 100	
FUENTE	Plan de inversiones en tecnología	
META	Incorporar el 100% de los equipos con nueva tecnología.	
PARÁMETRO O RANGO		
[100%]] 100 % ^ 110%] y [90% ^ 100% [] 110% [y] 90% [

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Objetivo: Preocupación por la Seguridad de las Personas

INDICE DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje acabado del cumplimiento de los programas de prevención de riesgos llevados por la empresa.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Total Programas Prevención de Riesgos Realizados en el Mes / Total Programas Prevención de Riesgos en el Mes) x 100	
2^{do} Nivel	(Total Programas Prevención de Riesgos por Departamento ³⁰ Realizados en el Mes / Total Programas Prevención de Riesgos por Departamento en el Mes) x 100	
FUENTE	Plan de Programas de prevención de riesgo mensual y anual	
META	Que los planes de ejecuten en un 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
[100%]] 100 % ^ 110%] y [90% ^ 100% [] 110% [y] 90% [

³⁰ Administración y Cobranzas, Servicio al Cliente, Mantenimiento y Operaciones, Proyectos y Obras, Ventas y Servicios y Subgerencia Comercial

ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la accidentabilidad de la empresa, y corresponde al número de lesionados por 1.000 horas trabajadas por todo el personal en el mes. Relaciona el número de accidentes registrados en un período y el total de horas-hombre trabajadas en dicho período.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total Numero de Accidentes} \times 1000) / \text{Total de Horas Trabajadas en el Mes}$	
FUENTE	Registro de Accidentes	
META	Que la frecuencia sea igual a cero	
PARÁMETRO O RANGO		
[0 ^ 0,99] veces] 0,99 ^ 1,99] veces] 1,99 [veces




ÍNDICE DE GRAVEDAD		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la gravedad de las lesiones, y corresponde al número de días de ausencia al trabajo de los lesionados por 1.000 horas trabajadas por todo el personal en el período considerado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Total de Jornadas No Trabajadas en el Mes x 1000) / Total Horas Trabajadas en el Mes	
2^{do} Nivel	(Total de Jornadas No Trabajadas por Departamento ³¹ en el Mes x 1000) / Total Horas Trabajadas por Departamento en el Mes	
FUENTE	Registro de Accidentes y Libro de Asistencia	
META	Que no se pierda ninguna jornada laboral por accidentes	
PARÁMETRO O RANGO		
[0 ^ 0,99] Jornada Laboral] 0,99 ^ 1,99] Jornada Laboral] 1,99 [Jornada Laboral

³¹ Administración y Cobranzas, Servicio al Cliente, Mantenición y Operaciones, Proyectos y Obras, Ventas y Servicios y Subgerencia Comercial

INDICE TASA DE ACCIDENTABILIDAD		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar el porcentaje de accidentes de los trabajadores en el mes.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	(Numero total de Accidentes en el Mes / Numero Total de Trabajadores) x 100	
2^{do} Nivel	(Numero total de Accidentes por Departamento ³² en el Mes / Numero Total de Trabajadores por Departamento) x 100	
FUENTE	Libro de Asistencia	
META	Que los accidentes sean del 0 %	
PARÁMETRO O RANGO		
[0%]] 0% ^ 3 %]] 3 % [

³² Administración y Cobranzas, Servicio al Cliente, Mantenimiento y Operaciones, Proyectos y Obras, Ventas y Servicios y Subgerencia Comercial

Objetivo: Incrementar la Motivación de los Empleados

ÍNDICE DE AUSENTISMO LABORAL		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar el porcentaje total de ausentismo en la empresa, tomando como base la relación entre el número de horas perdidas y el número de horas contratadas para un período de referencia determinado (mes).	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Mensual y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total de Horas de Ausentismo en el Mes} / \text{Total de Horas Contratadas en el Mes}) * 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total de Horas de Ausentismo por Departamento en el Mes} / \text{Total de Horas Contratadas por Departamento en el Mes}) * 100$	
3^{er} Nivel	$(\text{Total de Horas de Ausentismo por tipo de Ausentismo}^{33} \text{ en el Mes} / \text{Total de Horas Trabajadas en Contratadas por Tipo de Ausentismo en el Mes}) * 100$	
FUENTE	Libro de Asistencia	
META	Que el ausentismo laboral no sobrepase el 5%	
PARÁMETRO O RANGO		
		
[0% ^ 5%]] 5% ^ 10%]] 10% [

³³ Ausentismo Legal y Ausentismo Personal

ÍNDICE DE CLIMA LABORAL		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar la nota final obtenida por la aplicación de la Encuesta Clima a los empleados de la empresa.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	\sum Calificación Total de los Empleados / Número de Empleados	
2^{do} Nivel	\sum Calificación Total de los Empleados por Departamento / Número de Empleados por Departamentos	
FUENTE	Encuesta del Clima laboral	
META	Que la nota global sea superior a 6,0	
PARÁMETRO O RANGO		
[7,0 ^ 6,0]] 6,0 ^ 5,0]] 5,0 [

ÍNDICE DE MOTIVACIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mostrar la nota final obtenida por la aplicación de Encuesta Motivación y Satisfacción Laboral a los empleados de la empresa.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	\sum De Notas Total de los Empleados Encuestados / Número Total de Empleados Encuestados	
2^{do} Nivel	\sum De Notas Total de los Empleados Encuestados por Departamento / Número Total de Empleados por Departamento	
FUENTE	Encuesta motivación y satisfacción laboral	
META	Que la nota global sea superior a 6,0	
PARÁMETRO O RANGO		
[7,0 ^ 6,0]] 6,0 ^ 5,0]] 5,0 [

Objetivo: Desarrollar las Habilidades de los Empleados

ÍNDICE DE CAPACITACIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Indicar al usuario el porcentaje total de las capacitaciones ejecutadas con respecto a las capacitaciones programadas en un período de tiempo determinado.	
NIVEL DE CONTROL	Gerencial y Funcional	
PERIODICIDAD	Semestral y Anual	
ÍNDICE	FÓRMULA	
1^{er} Nivel	$(\text{Total de Capacitaciones Ejecutadas} \times \text{N}^{\circ} \text{ de Empleados Capacitados}) / (\text{Total de Capacitaciones Programadas} \times \text{N}^{\circ} \text{ de Trabajadores a Capacitar}) \times 100$	
2^{do} Nivel	$(\text{Total de Capacitaciones Ejecutadas por Departamento} / \text{Total de Capacitaciones Programadas por Departamento}) \times 100$	
FUENTE	Plan de Capacitaciones	
META	Que se ejecuten en un 100%	
PARÁMETRO O RANGO		
100%] 100% ^ 90 %]] 90 % [

7.8 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El diseño del CMI esta completo e integrado una vez que hemos definido claramente cada una de las etapas que componen el CMI, algunas de las etapas realizadas anteriormente fueron las siguientes:

- Análisis de la situación actual, entendiéndose como análisis FODA y análisis de mercado.
- Declaración de la visión, misión y valores de la empresa.
- Planteamiento de las estrategias.
- Descomposición en objetivos estratégicos, los objetivos de largo plazo se bajaron a objetivos de corto plazo y de mayor detalle. Dichos objetivos fueron distribuidos entre las cuatro perspectivas presentadas anteriormente.
- Creación del mapa estratégico, definidos los objetivos y estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se plasmaron cada uno de los objetivos pudiéndose ver como se encadenaban y se afectaban entre sí.
- Definición de los indicadores, se analizaron y definieron cuáles serían los indicadores que nos permitirían saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo.

Y para finalizar presentamos a continuación el cuadro resumen del CMI, el cual muestra todo lo realizado en forma clara e integrada de todos los factores que intervienen en el diseño del CMI para la empresa Luzlinares S.A.



OBJETIVO		ÍNDICE	PERIODICIDAD	FÓRMULA	UNIDAD	RANGO	META
Perspectiva Financiera							
Aumentar la Rentabilidad	Crecimiento Resultado Operacional		Trimestral	(Utilidad operacional Período N / Ventas Netas Período N) x 100	%		1,5%
	Crecimiento Margen de Explotación		Trimestral / Anual	(Margen de Explotación Período N / Ventas Netas Período N) x 100	%		2,5%
	Rotación del Activo Total		Semestral / Anual	(Ventas Netas Período N / Activo Total Período N)	Veces		0.50
	Rendimiento Sobre Inversión		Semestral / Anual	(Utilidad Neta Período N / Activo Total Promedio Período N) x 100	%		5%
Perspectiva Clientes							
Aumentar la Venta de Energía	Facturación		Mensual / Anual	(Total Kva. Facturado Mensual / Total Kva. Comprado mensual) x 100	%		100%
Aumentar la Cuota de Mercado	Nuevos Clientes		Mensual / Anual	(Total Nuevos Clientes Mes Actual / Total Nuevos Clientes Previstos) x 100	%		100%
Mejorar la Calidad de Servicio al Cliente	Clientes Leídos		Mensual / Anual	(Total Numero de Clientes Facturados en el Mes / Total Numero de Clientes) x 100	%		100%
	Reposición		Mensual / Anual	(Total Reposiciones que superan las 24 horas al mes / Total de Reposones Realizadas en el Mes) x 100	%		> 10%
	Facturación Errónea		Mensual / Anual	(Total de Pesos Refacturado Mensual / Total de Pesos Facturado Mensual) x 100	%		> 8%
Mejorar la Satisfacción del Cliente	Encuesta a Clientes		Trimestral / Anual	\sum Total de Notas de Clientes Encuestados / Numero Total de Clientes Encuestados en el Trimestre	Nota		< 6,2
	Reclamos		Mensual / Anual	(Numero Total de Reclamos a lugar en el Mes / Numero Total de Reclamos hechos en el Mes) x 100	%		> 5%
Perspectiva Procesos Internos							
Mejorar la Continuidad del Servicio	Frecuencia Media de Interrupción por KVA		Mensual / Anual	$FMIK_{Em} = \frac{1}{kVA_{inst_{Em}}} \sum_{A=1}^L FMIK_{Am} \cdot kVA_{inst_{Am}}$	Veces		0
	Tiempo Total de Interrupción por KVA		Mensual / Anual	$TTIK_{Em} = \frac{1}{kVA_{inst_{Em}}} \sum_{A=1}^L TTIK_{Am} \cdot kVA_{inst_{Am}}$	Hora		1
	Frecuencia Media de Interrupción por Transformador		Mensual / Anual	$FMIT_{Em} = \frac{1}{Q_{inst_{Em}}} \sum_{A=1}^L FMIT_{Am} \cdot Q_{inst_{Am}}$	Veces		0
	Tiempo Total de Interrupción por Transformador		Mensual / Anual	$TTIT_{Em} = \frac{1}{Q_{inst_{Em}}} \sum_{A=1}^L TTIT_{Am} \cdot Q_{inst_{Am}}$	Hora		2

Fuente: Elaboración Propia



OBJETIVO	ÍNDICE	PERIODICIDAD	FÓRMULA	UNIDAD	RANGO	META
Perspectiva Procesos Internos						
Adquisición de la Excelencia Operativa	Perdida de Distribución	Mensual / Anual	$((\text{Energía de entrada (KVA) Período N} - \text{Energía de Salida (KVA Período N)}) / \text{Energía de Entrada Período N}) \times 100$	%		> 10%
	Programación de Presupuestos	Mensual / Anual	$(\text{Monto del Presupuestos Ejercido en el Mes} / \text{Monto del Presupuesto Programado en el Mes}) \times 100$	%		100%
	Cumplimiento de Plazos	Mensual / Anual	$(\text{Total Proyectos Entregados por Contratos Dentro del Plazo Período N} / \text{Total de Proyectos Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	%		100%
	Cumplimiento de la Calidad Técnica	Mensual / Anual	$(\text{Total Proyectos Aceptados Técnicamente Período N} / \text{Total de Proyectos Asignados a Contratistas Período N}) \times 100$	%		100%
	Control de Suministro	Mensual / Anual	$((\text{Suministro Recibido Período N} \times \text{Precio Recibido}) / (\text{Suministro Programado Período N} \times \text{Tarifa Programada})) \times 100$	%		100%
	Multas y/o Sanciones	Semestral	$((\text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - \text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - 1) / \text{N}^\circ \text{ de Multas y/o Sanciones Período N} - 1) \times 100$	%		0%
Aumentar la Innovación Tecnológica	Innovación Tecnológica	Semestral / Anual	$(\text{Numero de Equipos Incorporado con Nueva Tecnología Período N} / \text{Numero de Equipos Tecnológicos Previstos Período N}) \times 100$	%		100%
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje						
Preocupación por la Seguridad de las Personas	Cumplimiento Programa Prevención de Riesgos	Mensual / Anual	$(\text{Total Programas Prevención de Riesgos Realizados en el Mes} / \text{Total Programas Prevención de Riesgos en el Mes}) \times 100$	%		100%
	Frecuencia de Accidentes	Mensual / Anual	$(\text{Total Numero de Accidentes} \times 1000) / \text{Total de Horas Trabajadas en el Mes}$	Veces		0
	Gravedad de Accidentes	Mensual / Anual	$(\text{Total de Jornadas No Trabajadas en el Mes} \times 1000) / \text{Total Horas Trabajadas en el Mes}$	Numero		0
	Tasa de Accidentabilidad	Mensual / Anual	$(\text{Numero total de Accidentes en el Mes} / \text{Numero Total de Trabajadores}) \times 100$	%		0%
Incrementar la Motivación de los empleados	Ausentismo Laboral	Mensual / Anual	$(\text{Total de Horas de Ausentismo en el Mes} / \text{Total de Horas Contratadas el Mes}) \times 100$	%		> 5%
	Clima Laboral	Semestral / Anual	$\sum \text{Calificación Total de los Empleados} / \text{Numero de Empleados}$	Nota		< 6,0
	Motivación	Semestral / Anual	$\sum \text{De Notas Total de los Empleados Encuestados} / \text{Número Total de Empleados Encuestados}$	Nota		< 6,0
Desarrollar las Habilidades de los Empleados	Capacitación	Semestral / Anual	$(\text{Total de Capacitaciones Ejecutadas} \times \text{N}^\circ \text{ de Empleados Capacitados}) / (\text{Total de Capacitaciones Programadas} \times \text{N}^\circ \text{ de Trabajadores a Capacitar}) \times 100$	%		100%

7.9 PROPUESTA DE APLICABILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

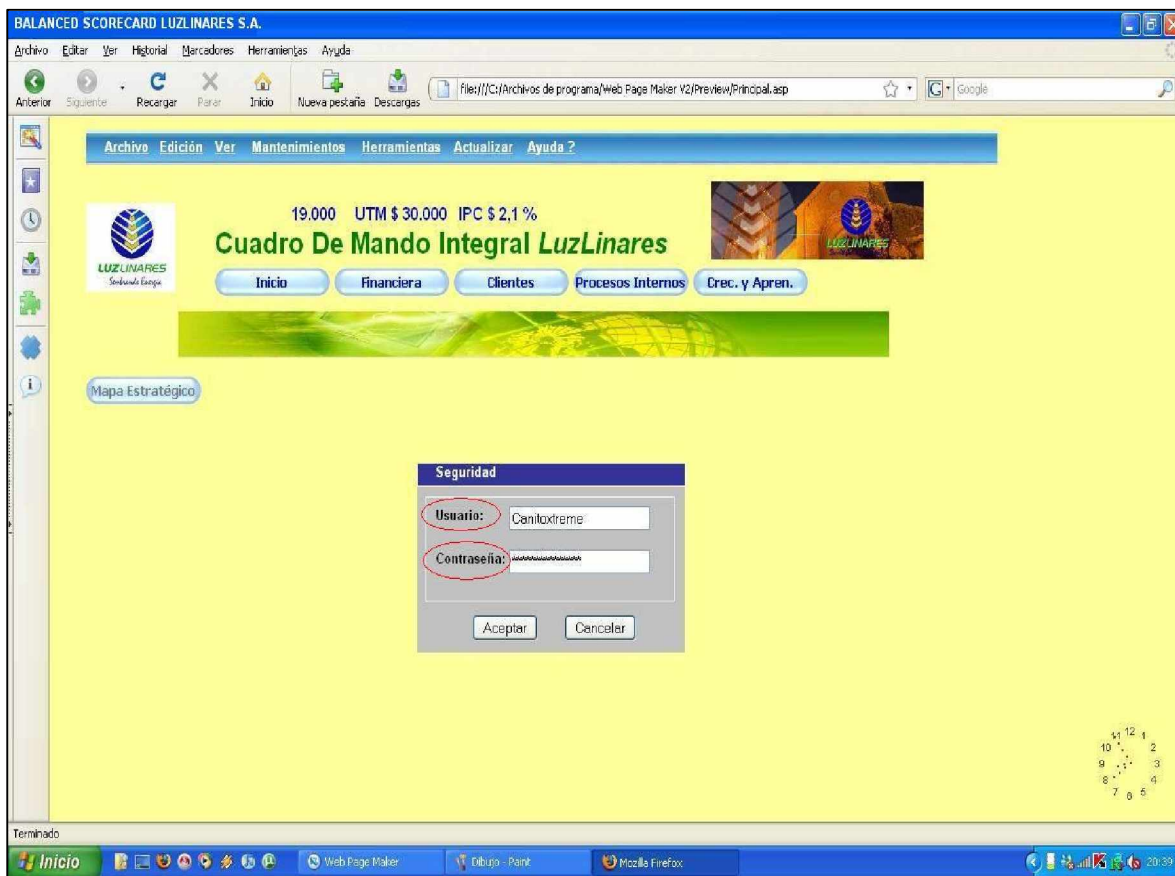
Cerramos el capítulo de CMI con la aplicabilidad de este mismo, presentándose por ende las bases fundamentales que tiene el diseño del CMI propuesto para la empresa Luzlinares S.A., donde se muestra una serie de pantallazos de cómo se debería desarrollar el CMI en la empresa, el cual permitiría visualizar de manera muy sencilla, el estado estratégico de la organización, facilitando enormemente el seguimiento y cumplimiento de los planes.

Para efectos de comprender mejor el desarrollo y propuesta del CMI hecho a la empresa, es que a continuación se muestran los pantallazos que a modo de ejemplo indican el inicio del CMI a grandes rasgos y dos de las perspectivas que contiene el CMI (financiera y procesos internos).

Para acceder a la información que contiene el CMI, los usuarios deberán ingresar su login y su respectiva contraseña, como parte del acceso restringido que poseerá éste, puesto que cada cuenta tendrá el carácter de ser personalizada de acuerdo al perfil que tenga cada usuario.

A continuación se muestra la pantalla de inicio del Balanced Scorecard de Luzlinares S.A., indicándose claramente dónde el usuario debe ingresar los datos antes mencionados (marcados de color rojo).

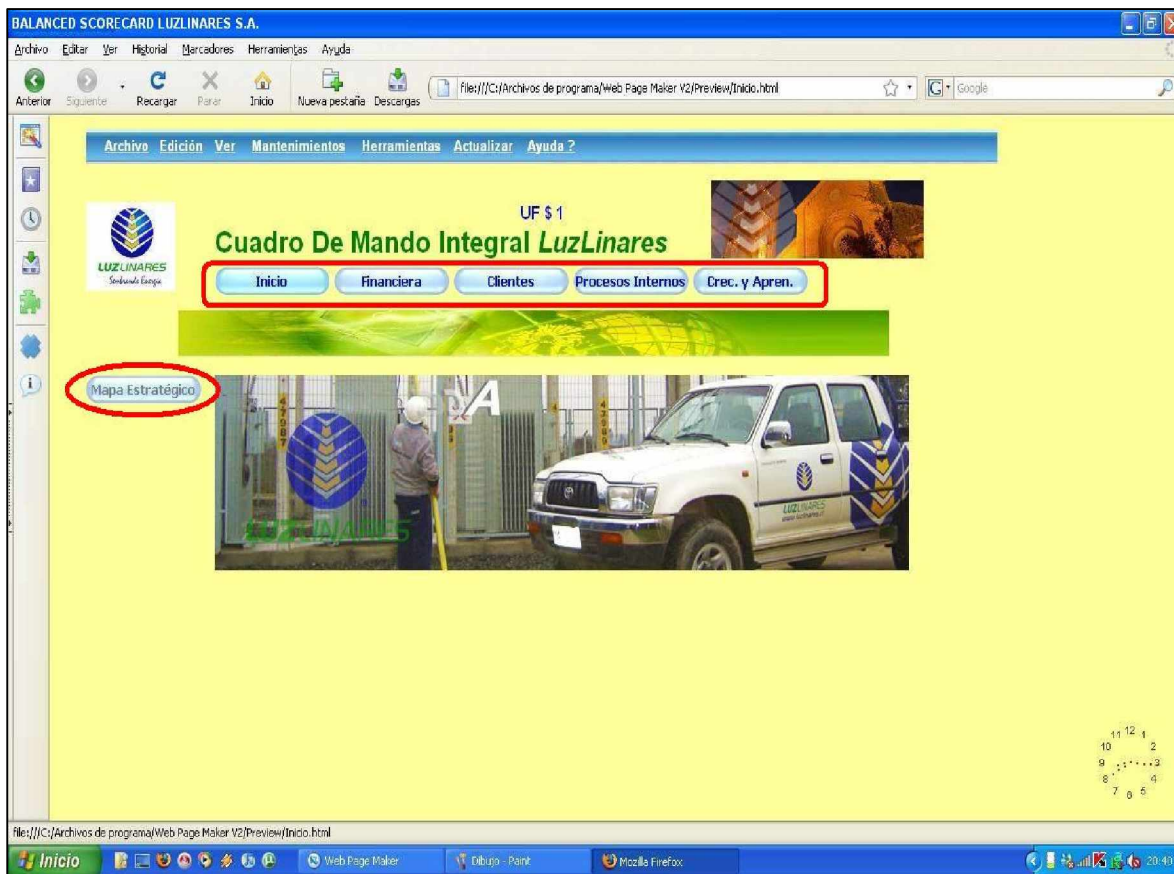
Figura N° 7.2 Pantalla Inicio Sesión CMI Luzlinares S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez que el usuario ha accedido al CMI con su respectivo perfil, este podrá visualizar la información contenida en cada uno de los íconos, pudiendo hacer click en cada uno de ellos, como por ejemplo, ver la perspectiva financiera, clientes y otras, además del mapa estratégico. Dichos íconos se encuentran enmarcados de color rojo en la figura N° 7.3.

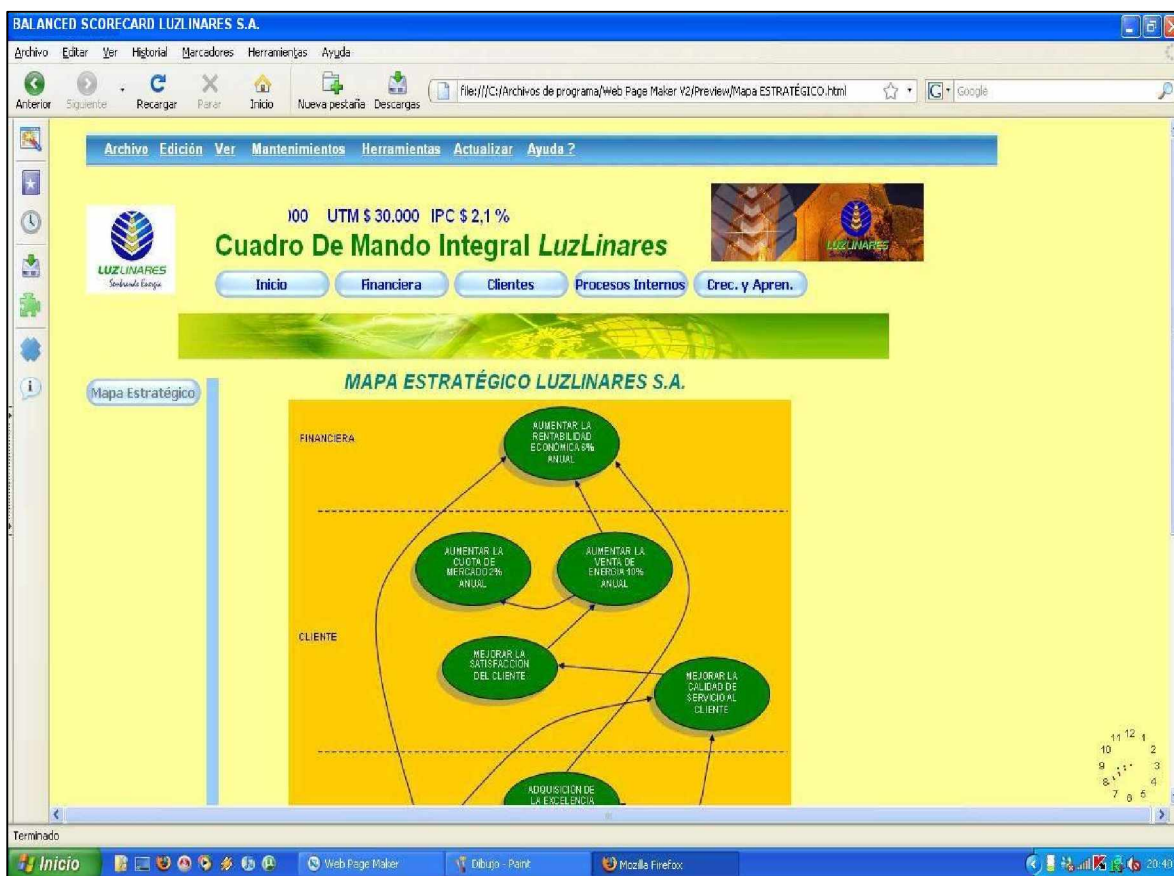
Figura N° 7.3. Pantalla Íconos



Fuente: Elaboración Propia

Así también, podemos apreciar en la figura N° 7.4. el mapa estratégico de la empresa, puesto que el usuario al hacer click en el ícono “mapa estratégico” éste se muestra en la pantalla del usuario.

Figura N° 7.4. Pantalla Mapa Estratégico

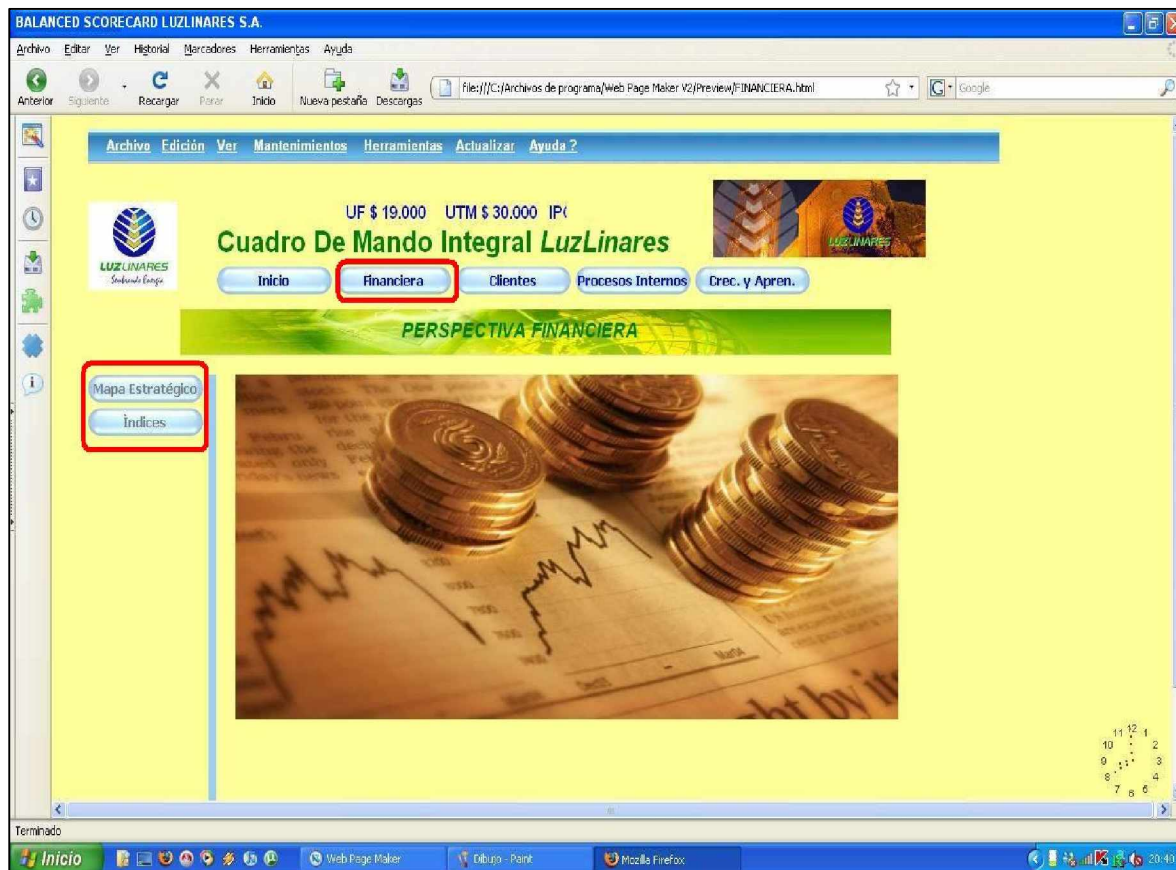


Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo con nuestra propuesta del CMI para la empresa Luzlinares, los usuarios podrán ver la información que contiene cada una de las perspectivas y es así, como el usuario al hacer click en el ícono “Financiera”, este mostrará la siguiente pantalla a modo de ejemplo vista en la figura N° 7.5.

Ejemplo 1

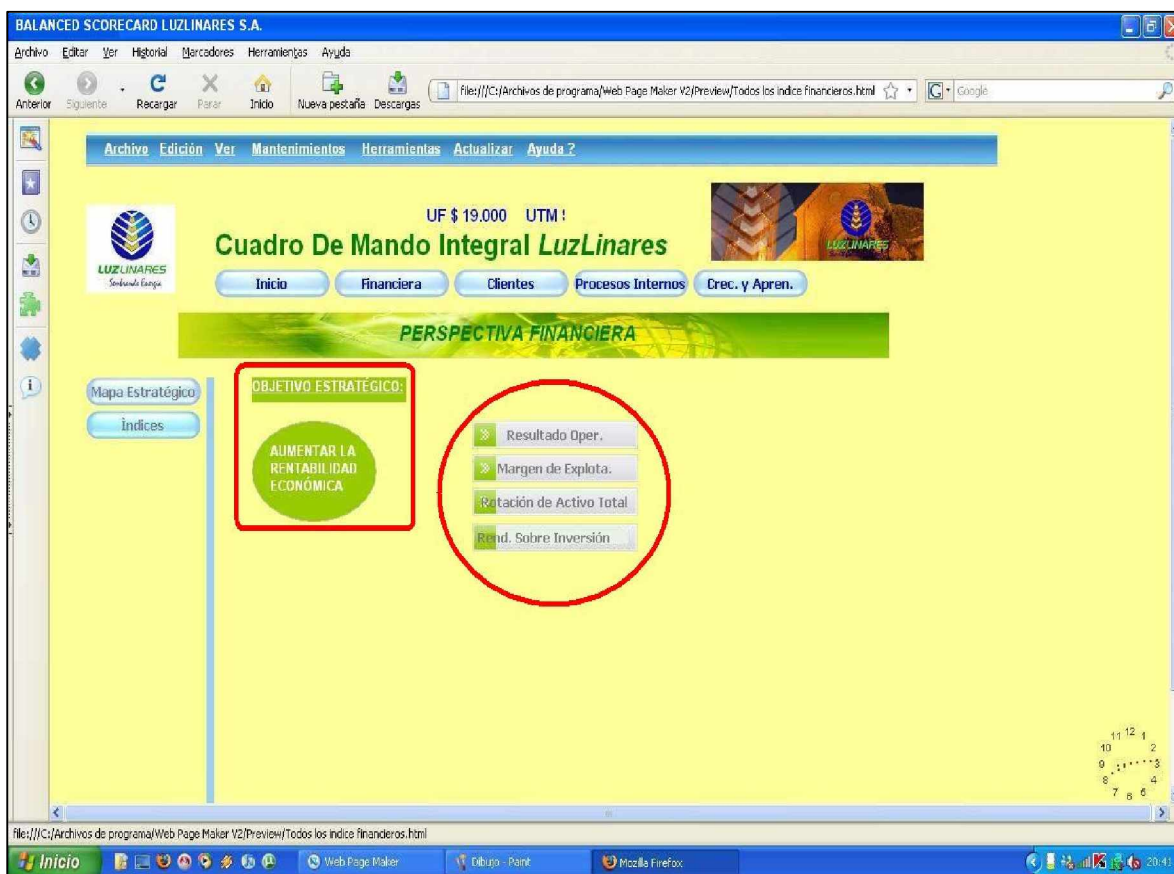
Figura N° 7.5. Pantalla Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Luego el usuario podrá ver los índices que contienen la perspectiva financiera y el objetivo estratégico a alcanzar, enmarcados de color rojo en la figura N° 7.6.

Figura N° 7.6. Pantalla Indicadores Perspectiva Financiera

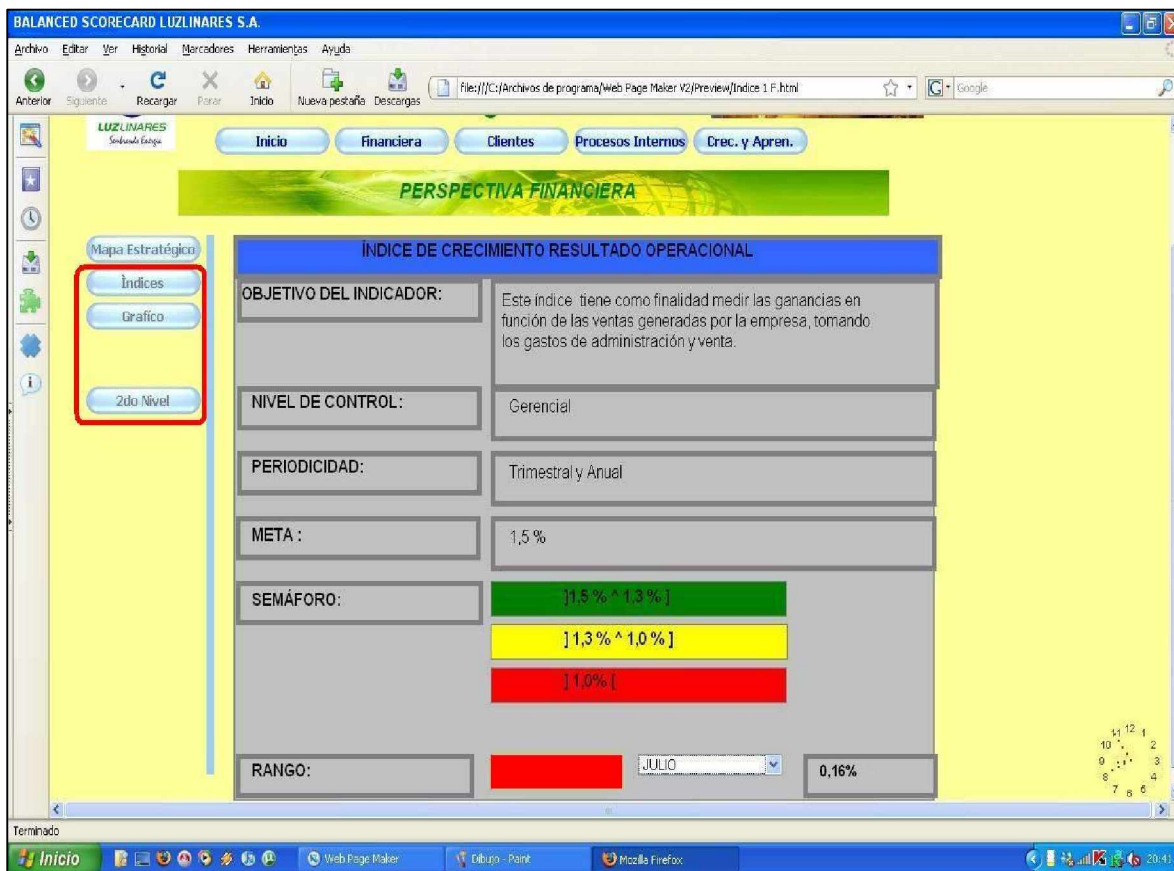


Fuente: Elaboración Propia

Así también, el o los usuario(s) puede(n) seleccionar el indicador que desee(n), para ver si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Por lo que, la figura N° 7.7. muestra el índice de crecimiento resultado operacional, el cual señala claramente el objetivo que persigue el indicador, el nivel de control, periodicidad, meta a conseguir y lo más importante, nos indica el nivel alcanzado por la empresa en un período de tiempo determinado (mensual, trimestral, semestral, anual).

Por otro lado, el usuario podrá ver el comportamiento del índice a través de su desagregación y por la representación gráfica de las tendencias (ver figura N° 7.8.)

Figura N° 7.7. Pantalla Indicador Crecimiento Resultado Operacional

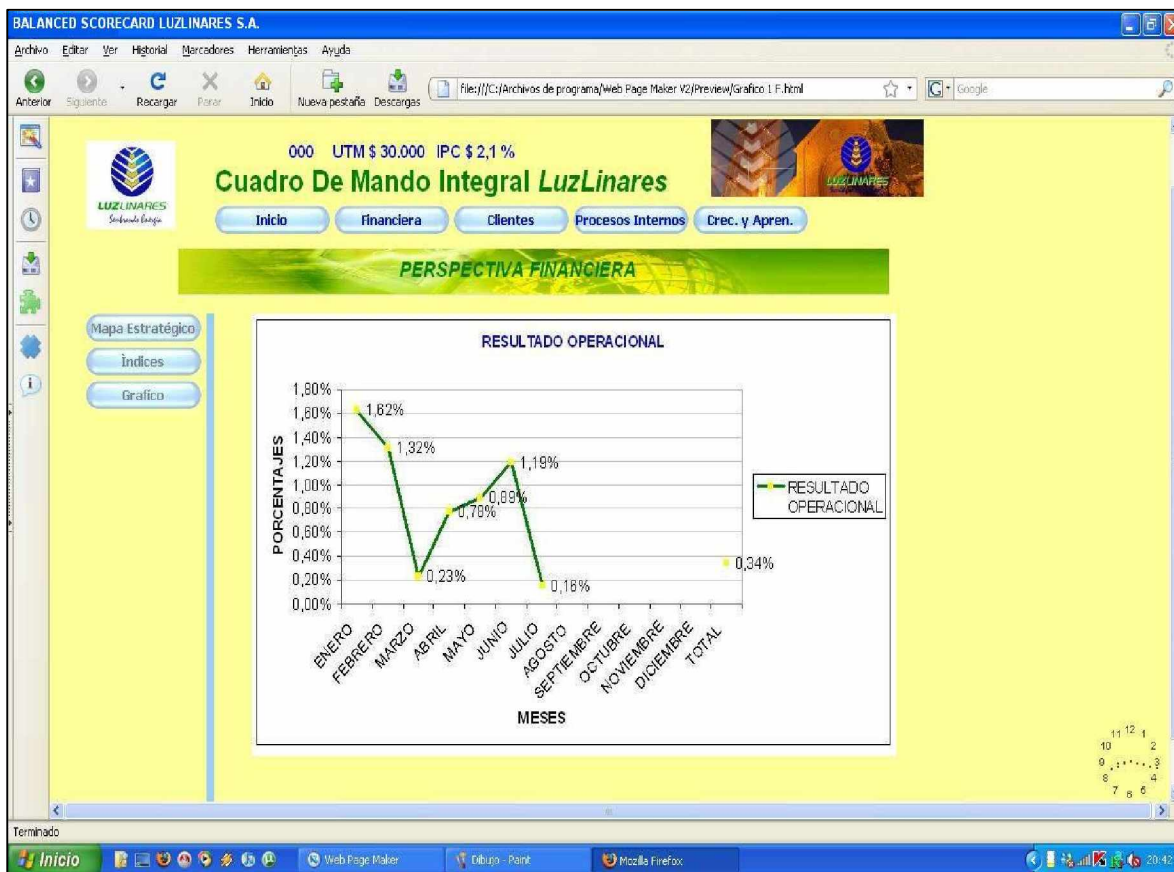


Fuente: Elaboración Propia

A través de esta imagen, podemos observar que el índice muestra un 0,16% de cumplimiento en el mes de julio, estando el rango de color rojo. Por tanto, esta situación nos indica que nos encontramos frente a una condición crítica, que debemos revisar y monitorear con mayor atención, para poder tomar aquellas medidas que nos ayuden a mejorar dicha condición de forma inmediata.

Tal situación también es observable a través de la opción “grafico”, el cual nos muestra la tendencia acumulada que a tenido dicho indicador durante los meses de enero a julio.

Figura N° 7.8. Pantalla Gráfico Indicador Crecimiento Resultado Operacional

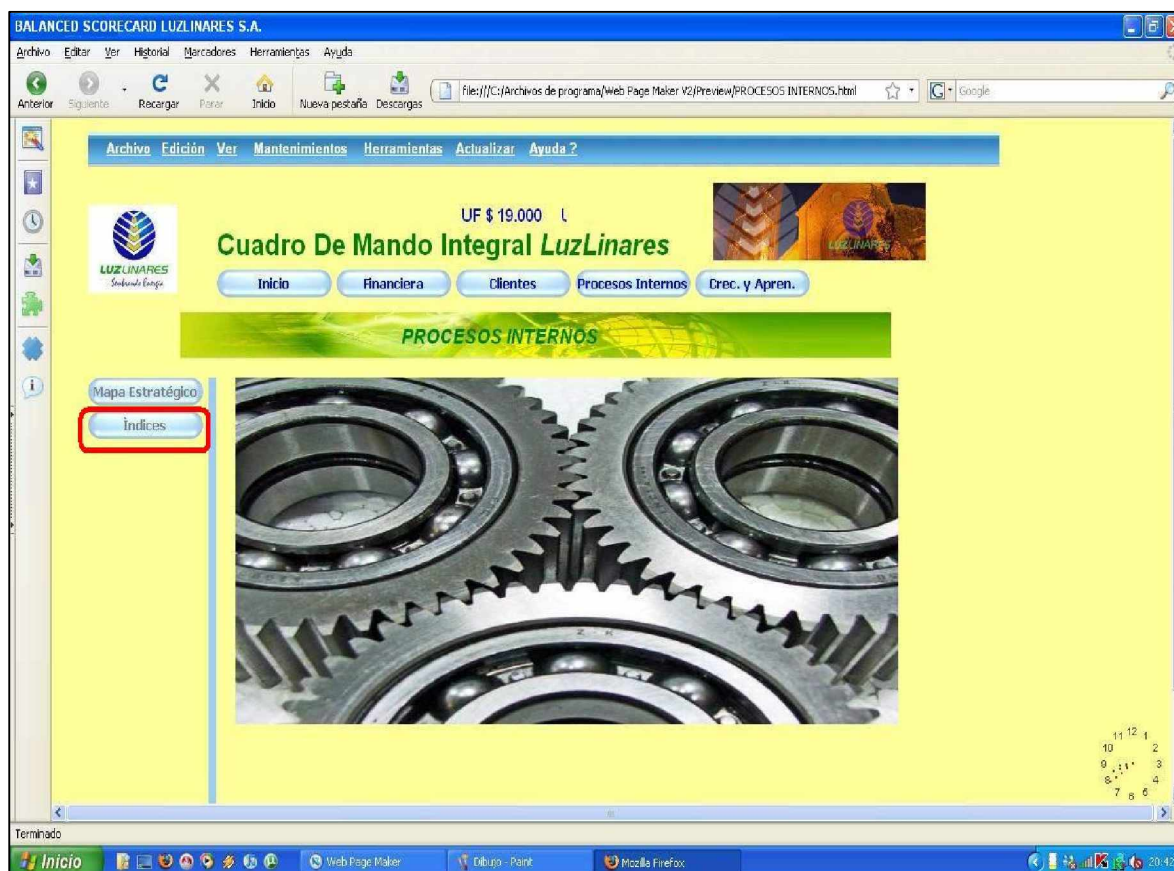


Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo 2

Al igual que en el ejemplo anterior, donde mostramos como se desarrolla la perspectiva financiera, en esta pantalla se muestra el acceso a los índices que contiene la perspectiva de procesos internos, a los cuales pueden ingresar los usuarios de la empresa.

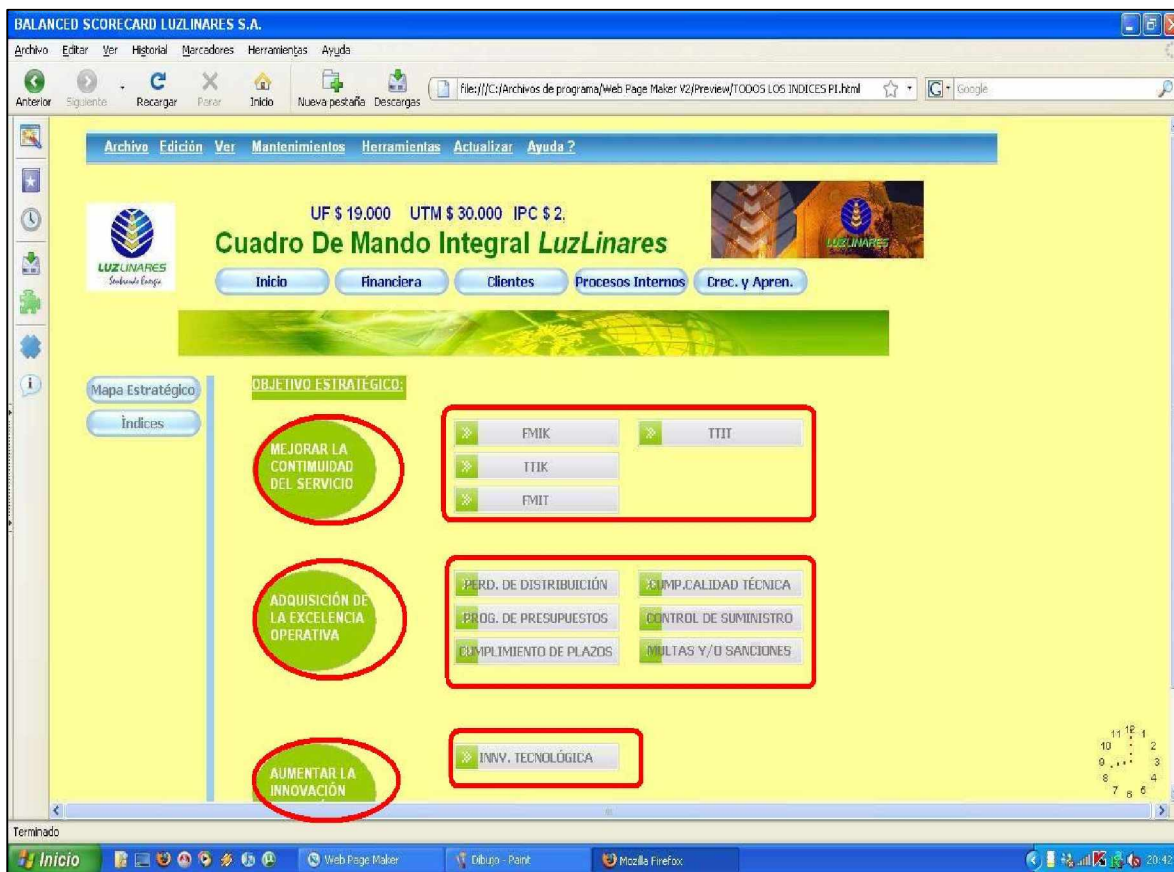
Figura N° 7.9. Pantalla Perspectiva Procesos Internos, CMI Luzlinares S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez que el usuario hace click en la opción “índices”, se muestra la pantalla con los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Tal como aparece en la siguiente figura.

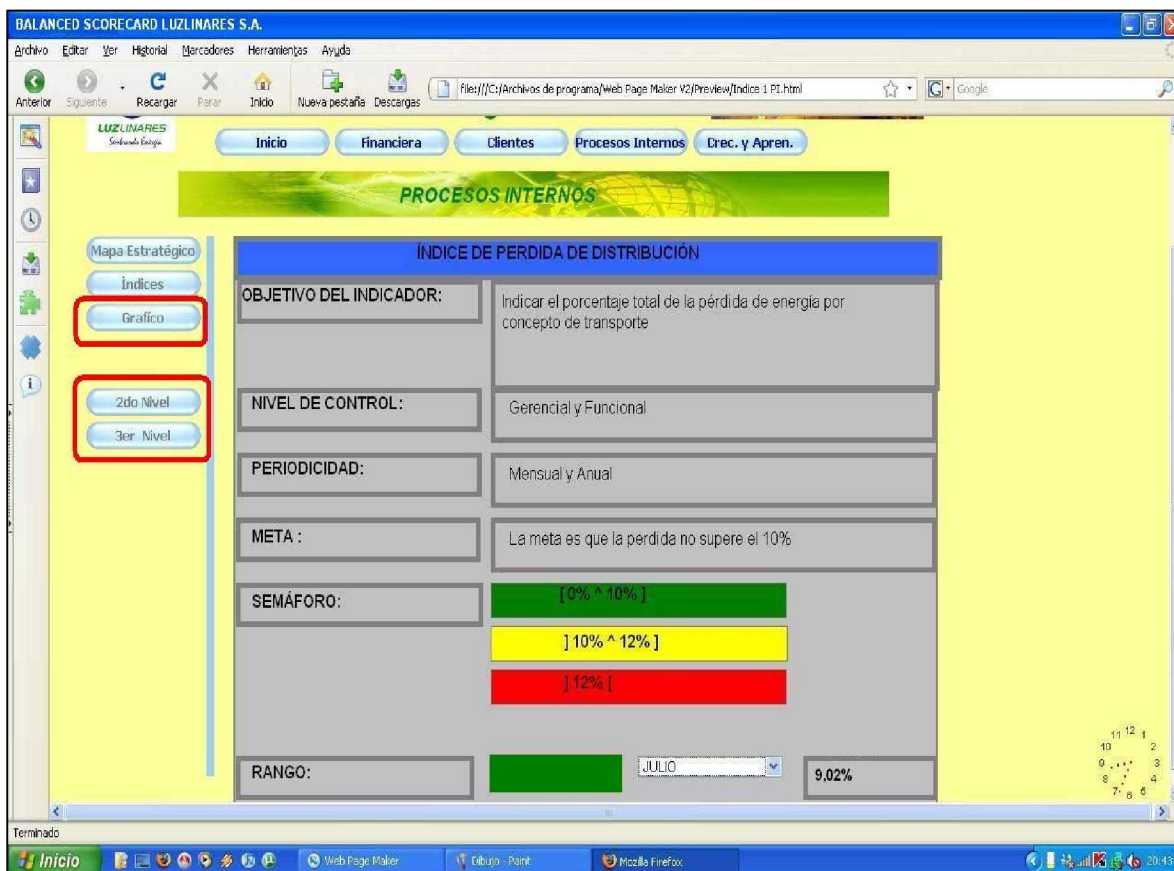
Figura N° 7.10 Pantalla Indicadores Perspectiva Procesos Internos



Fuente: Elaboración Propia

Para seguir con el desarrollo del CMI hemos elegido mostrar el indicador “pérdida de distribución” del objetivo estratégico “adquisición de la excelencia operativa”.

Figura N° 7.11. Pantalla Indicador Pérdida de Distribución

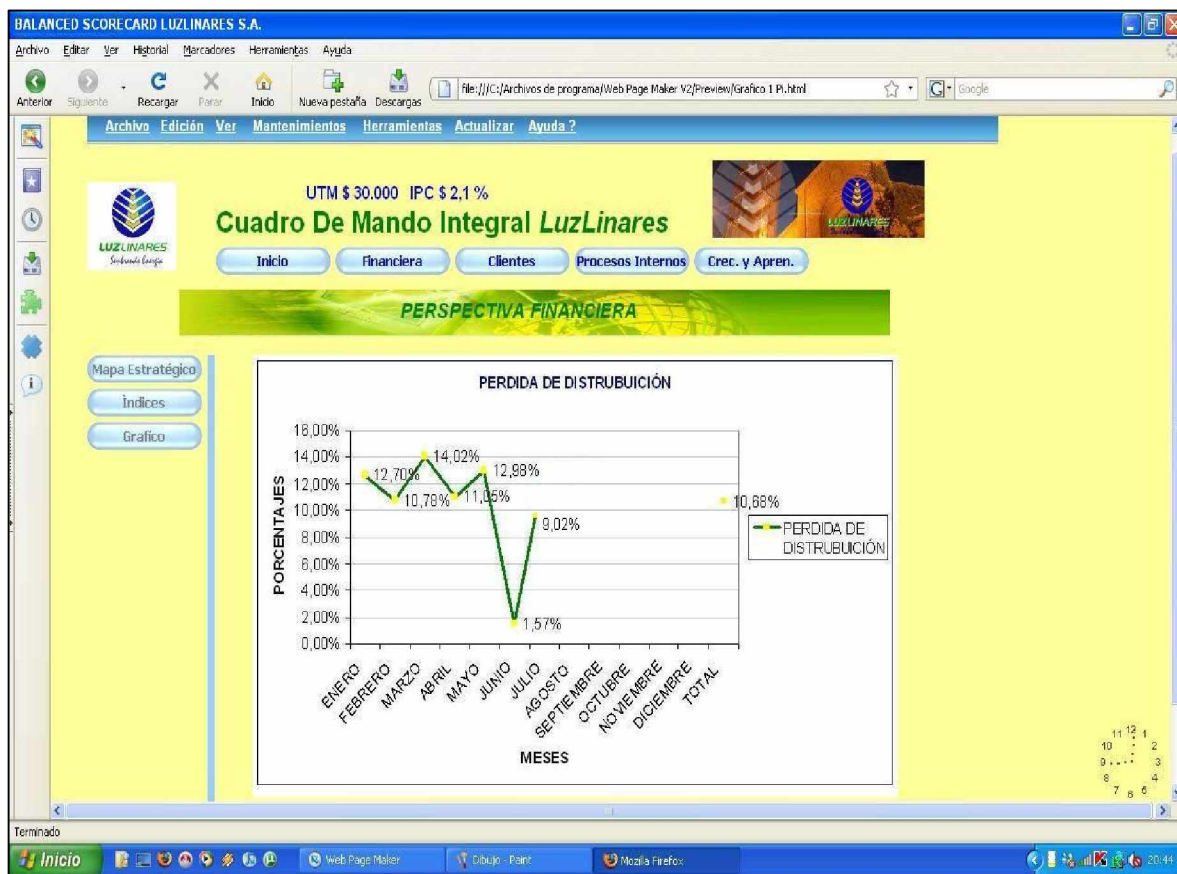


Fuente: Elaboración Propia

En esta imagen, podemos observar que el índice muestra un 9,02% de cumplimiento en el mes de julio, estando el rango de color verde. Por tanto, esta situación nos indica que nos encontramos frente a una condición efectiva o casi perfecta, que se debe tratar de sostener y consolidar a través del tiempo.

Esta situación también es observable a través de la opción “grafico”, la cual nos muestra la tendencia acumulada que a tenido el indicador durante los meses de enero a julio.

Figura N° 7.12. Pantalla Gráfico Indicador Pérdida de Distribución



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

En el desarrollo de la presente memoria se logro conocer y establecer los aspectos más importantes de la empresa Luzlinares S.A., dichos aspectos tiene relación con la planificación estratégica, sistema de información contable y presupuestario, y de los indicadores de gestión (CMI).

En cuanto a la planificación estratégica debemos señalar que fue un trabajo de carácter adicional, que se decidió llevar a cabo debido a la gran importancia que tiene en el CMI. Por consiguiente, dicha planificación se hizo de forma global y poco extensa ya que dicho tema no era el objetivo principal que perseguía esta memoria. Lográndose por tanto, conocer los objetivos y estrategias definidas por la empresa.

Así también, conseguimos diagnosticar las salidas de información del sistema contable y presupuestario de la empresa, conociéndose con ello, los nombres y estructuras que tienen los diferentes informes utilizados por los jefe de cada departamento, además llegamos a establecer cuáles son las necesidades de información actuales que tienen estas personas para tomar buenas decisiones. Y finalmente fijamos las propuestas de mejora a la información emanada del sistema de información contable y presupuestario de Luzlinares S.A. para uso interno.

En tanto, para la creación y diseño del sistema de indicadores de gestión el cual no posee la empresa, debimos identificar previamente las actividades internas y factores claves de éxito de Luzlinares, con el fin de desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio, para finamente establecer el cuadro de mando integral que se propuso a la empresa.

En consecuencia, a través de todas las actividades desarrolladas y descritas anteriormente conseguimos formar la estructura del SCG para Luzlinares S.A., por lo que éste se encuentra contenido ahora por sus tres grandes componentes. Trayendo consigo las siguientes aportaciones a la empresa:

- Permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.
- Permite dirigir los objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.
- Entre otros.

Finalmente debemos decir, que una empresa con un sistema de control de gestión bien estructurado aporta un valor añadido importante a la gestión de dicha organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUENQUE, J. (1992). Sistema Contable de Gestión. Metodología y Técnica de Operación. Editorial Liason Pacifique Sud S.A., Santiago – Chile.
- ALVAREZ, J. y otros (1996). Contabilidad de Gestión Avanzada: Planificación, Control y Experiencias Prácticas. 1º Edición. Editorial McGraw Hill, Interamericana de España S.A., Madrid.
- AMAT, J. (2003). Control de Gestión, Una Perspectiva de Dirección. 6º Edición. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- ARÉVALO, M. (2006). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión, Mediante la Aplicación del Cuadro de Mando Integral, En un Servicio de Mantenimiento Mecánico. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.
- BALLVÉ, A. (2002). Cuadro de Mando: Organizando Información para Crear Valor. Edición Gestión 2000, Barcelona. 411p.
- BURBANO, J. Y ORTIZ, A. (1995). Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 2ª Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- CÁRDENAS, R. Y NÁPOLES. (2002). Presupuestos. Teoría y Práctica. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- CEBALLOS, C. (2006). Proceso de Planificación Estratégica para una Empresa Comercializadora del Rubro Metalmecánica. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.

- CONCHA, V. (2003). Diagnóstico y Mejoramiento del Panel de Control en la Unidad de Chancado Secundario Terciario Colón, División el Teniente, CODELCO. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.
- DÍAZ, V. (2005). Propuesta de un Sistema de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral, para el Centro de Desarrollo de Empresas de la Universidad del Bío Bío. CDEUBB. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.
- FARÍAS, A. (2º Semestre 2005) "CMI. Un Análisis del Modelo". Revista Contabilidad y Sistema. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocio, Dpto. de Sistemas de Información y Auditoría. Vol. 1 N° 2. pp. 3-8.
- ISAACSON, J. (2004). Indicadores Estratégicos de Gestión Basados en el Modelo Balanced Scorecard para la Sección Rodillos, Laminador de Barras Talcahuano, Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.
- JARNE, J. (2002). Clasificación y Evolución Internacional de los Sistemas Contables. Editorial AECA, Madrid.
- JONES, R. Y TRENTIN, H. (1970). Presupuesto Clave de la Planeación y Control. Orientaciones Prácticas para la Administración. Editorial Compañía Continental S.A., México.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action). Edición Gestión 2000, Barcelona 2002. 321p.

- MARCHANT, J. (2006). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Mediante la Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Prosein Ltda. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.
- MEDINA, A. (2003). Gestión del Valor en la Empresa: De la Estrategia al Control, Universidad del Bío Bío, Chillán.
- MELLA, A. Y ROMERO, H. (2005). Implementación del Cuadro de Mando Integral del Colegio Tecnológico Darío Salas de Chillán Viejo. Memoria de Título Contador Auditor. Universidad del Bío Bío. Chillán.
- MINTZBERG, H. (1998) La Estructuración de las Organizaciones (The Structuring of Organizations). Editorial Ariel, S.A. Barcelona. 561p.
- MUÑIZ, L. (2003). Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Practica. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- MUÑIZ, L. Y MONFORT, E. (2005). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Edición 2000, Barcelona. 228p.
- OLVE, N., ROY, J. Y WETTER, M. (1999). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard). Edición 2000, Barcelona 2000. 366p.
- PONCE, C. (2003). Implementación de un Plan Estratégico y Diseño de un Sistema de Control de Gestión Mediante la Aplicación de un Cuadro de Mando Integral en Laminador de Barras Talcahuano, Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. Trabajo de Titulación Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión. Universidad del Bío Bío. Concepción.

- PORTER, M. (1999). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors). Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Mexico,D.F. 397p.
- SERRA, V., GINER, B. Y VILAR, E. (1996). Sistemas de Información contable. (Una introducción a la Contabilidad). 2ª Edición. Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SWEENEY, H. Y RACHLIN, R. (1984) Manual de Presupuestos. Editorial McGraw-Hill. México.
- Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial <http://www.scielo.cl/pdf/infotec/v18n1/art16.pdf> (17.07.2007)
- Implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral http://www.subsecmar.cl/prontus4_subsecretaria/site/artic/20041015/asocfile/A_SOCFILE0120041015144633.pdf (17.07.2007)
- Linking Learning Strategy to the Balanced Score Card <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=104&sid=906b1757-e856-426e-9fd5-8154afd65739%40sessionmgr104> a través de <http://werken.ubiobio.cl> (17.07.2007)
- Development or growth <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=25473619∓lang=es&site=ehost-live> a través de <http://werken.ubiobio.cl> (17.07.2007)

PÁGINAS WEB

- <http://www.gestion2000.com>
- <http://www.sistemacontrolgestion.com>
- <http://www.aeca.es>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.deinsa.com/cmi/principal.htm>
- <http://www.tablerodecomando.com.ar>
- <http://www.ciberconta.unizar.es>
- <http://www.sec.cl>
- <http://www.economia.cl>
- <http://www.cne.cl>
- <http://www.mtt.cl>
- <http://agnchile.cl>
- <http://www.cgedistribucion.cl>
- <http://www.emel.cl>
- <http://www.chilquita.cl>
- <http://www.luzlinares.cl>
- <http://www.comama.cl>
- <http://www.cdec-sic.cl>
- <http://www.minmineria.cl>
- <http://www.electroindustria.cl>
- <http://www.revistaei.cl>
- <http://www.svs.cl>
- <http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl>
- <http://www.ine.cl>
- <http://www.schneider-electric.cl/>
- <http://www.abb.cl>



ANEXOS

ANEXO 1: TEST DE ACTIVIDADES CRÍTICAS

Lea atentamente antes de contestar.

1. Indique con una “X” el departamento o área a la cual pertenece.
 - a) Administración y Cobranza
 - b) Servicio al Cliente
 - c) Mantención y Operación
 - d) Ventas y Servicios
 - e) Proyectos y Obras
 - f) Subgerencia Comercial
 - g) Gerencia General

2. Indique con una “X” el tiempo que lleva en la empresa.
 - a) Menor a 6 meses
 - b) Entre 6 a 12 meses
 - c) Menor o igual a 2 años
 - d) Menor o igual a 4 años
 - e) Menor o igual a 6 años
 - f) Mayor a 6 años

3. Indique con una “X” el tiempo que lleva en el cargo que actualmente ocupa.
 - a) Menor a 6 meses
 - b) Entre 6 a 12 meses
 - c) Menor o igual a 2 años
 - d) Menor o igual a 4 años
 - e) Menor o igual a 6 años
 - f) Mayor a 6 años

4. Para completar la planilla siguiente deberá indicar las 20 principales actividades que desempeña en su trabajo.
5. Responda las preguntas que se encuentran en las columnas, de la siguiente forma: Marque con una “X” su respuesta, Sí su respuesta es “SI” en la columna 1, pase a la columna número 3.
6. Indique el efecto que tiene la actividad señalada por usted, a partir de la escala siguiente.

ESCALA	
4	Muy Crítico
3	Crítico
2	Medianamente Crítico
1	No Crítico



LISTA DE ACTIVIDADES	1		2	3	4	5			
	¿Esta actividad la realiza todos los días?		¿Cuántas veces a la semana realiza la actividad aprox.?	¿En promedio cuánto tiempo demora en hacer la actividad?	¿Cuántas veces repite la misma actividad?	EFECTO			
	SI	NO				1	2	3	4
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									



LISTA DE ACTIVIDADES	1		2	3	4	5			
	¿Esta actividad la realiza todos los días?		¿Cuántas veces a la semana realiza la actividad aprox.?	¿En promedio cuánto tiempo demora en hacer la actividad?	¿Cuántas veces repite la misma actividad?	EFECTO			
	SI	NO				1	2	3	4
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

ANEXO 2: TEST DE ACTIVIDADES CRÍTICAS A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS

1.- A continuación se muestran las actividades que sus empleados realizan en el departamento, califique cada una de estas actividades según su criterio siguiendo la escala de la siguiente tabla.

ESCALA	
4	Muy Crítico
3	Crítico
2	Medianamente Crítico
1	No Crítico

2.- ¿Que actividad no indicada aquí cree usted que es importante por su nivel de criticidad? Indíquela a continuación de las actividades.

ACTIVIDADES DEPARTAMENTO XXX		EFECTO			
		1	2	3	4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

ANEXO 3: NOTA ENCUESTA CLIMA (JEFATURAS)

1.- A continuación se muestran 21 preguntas con sus respectivas alternativas, conteste con una X la respuesta hecha por usted siguiendo el siguiente cuadro.

Alternativa	Nota
Siempre	7
Casi Siempre	5
Casi Nunca	4
Nunca	2

1.- Mi jefe delega con confianza los trabajos que me encomienda.

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

2.- Mi jefe me ha dicho que he progresado

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

3.- Mi jefe me indica claramente lo que espera de mi trabajo

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- a) Nunca

4.- Mi jefe evita tener trabajadores favoritos

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

5.- Mi jefe hace un buen trabajo asignado y coordinando las tareas del personal

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

- 6.- Mi jefe ejerce su cargo de manera honesta y ética
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 7.- Mi jefe cumple sus promesas
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 8.- A mi jefe puedo hacerle una pregunta razonable y recibir una respuesta directa
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 9.- Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 10.- Mi jefe responde ante sugerencias e ideas
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 11.- Mi jefe tiene claros los objetivos de la organización y que debo hacer para alcanzarlos
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 12.- Mi jefe involucra a la gente en las decisiones que afectan el trabajo del área y el ambiente laboral
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca

- 13.- Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 14.- Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones y conductas
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 15.- Con mi jefe me reúno periódicamente para evaluar los resultados de mi trabajo y son una instancia regular para calificar la efectividad y coherencia de mi labor
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 16.- A través de mi jefe me informo si mi desempeño es el adecuado
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 17.-Tengo acceso a mi jefe en un clima de confianza que me permite informarle problemas – aportar soluciones y mejorar el trabajo
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 18.- Siento que puedo confiar en mi jefe
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
- 19.- Mi jefe me comunica temas importantes
- a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca

20.- Mi jefe es abierto a entregar la información relevante par mi trabajo

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

21.- Yo aprendo de mi jefe.

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca

ANEXO 4: ENCUESTA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS (Adaptado de estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral por Claudia M. García Peña)

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre

No: Nunca o Nada

Poco: Término medio

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro trabajo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi trabajo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?

Si No Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

ANEXO 5: ENCUESTAS A CLIENTES (ADAPTADA DE LA SEC)

Cuestionario Único

Observaciones: Los comentarios para el entrevistador se presentan en " Times New Roman". Poner el número 99 en los casos de "no sabe/ no responde". Se usará 1=SÍ, 2=No, a menos que se indique lo contrario. Se usarán notas de 1 a 7 como en el colegio.

1.- Calidad del Servicio (Suministro y Producto)

1.1. En los últimos 3 meses ¿Ha observado usted parpadeos o cambios en la intensidad de la luz?

- a) 1 Sí, 2 No (Saltar a pregunta 1.3)
 b) ¿Cuántas veces al mes, aproximadamente? Si la entrevistada señala una frecuencia inferior a una vez al mes, poner un 0 (cero). Ejemplo: 6 veces en el mes equivale a 0 (cero).

1.2. ¿Le han significado dificultades, problemas o molestias para el desarrollo de sus actividades?

- a) 1 Sí, 2 No (saltar a pregunta 1.3).
 b) ¿Cuántos? Leer alternativas: numerosos problemas(1), pocos problemas(2)

1.3. En los últimos 3 meses ¿Ha sufrido cortes de energía debido a una falla dentro de la instalación de su hogar (corto circuito por ejemplo)?

- a) 1 Sí, 2 No (saltar a pregunta 1.4).
 b) ¿Cuántas veces, aproximadamente?

1.4. En los últimos 3 meses ¿Ha sufrido usted cortes de energía eléctrica de origen externo (cortes atribuibles a Luzlinares) y que hayan durado más de tres minutos? Excluya cortes debido a suspensiones por falta de pago y cortes por racionamiento

- a) 1 Sí, 2 No (saltar a pregunta 1.9).
 b) ¿Cuántas veces, aproximadamente?

1.5. ¿Qué duración aproximada tuvo el corte más largo? Excluya cortes debido a suspensiones por falta de pago y cortes por racionamiento

- a) Horas
 b) Minutos

1.6. ¿Dio usted aviso a Luzlinares?

- a) 1 Sí, 2 No, (saltar a la 1.8)

1.7. Luego de haber dado aviso a Luzlinares ¿En cuánto tiempo fue repuesto el servicio? Aproximadamente Excluya cortes debido a suspensiones por falta de pago y cortes por racionamiento

- a) Horas
 b) Minutos

1.8. ¿En qué proporción o porcentaje considera usted que los cortes de electricidad son responsabilidad de Luzlinares y en qué proporción o porcentaje por causas ajenas a ella? Excluya cortes debido a suspensiones por falta de pago y cortes por racionamiento

- a) 1 Responsabilidad de Luzlinares
 b) 2 Empresa eléctricas de generación y/o transmisión
 c) 3 Responsabilidad de otros (nombrar) _____

1.9. ¿Ha recibido alguna compensación o retribución asociada a cortes de suministro por parte de Luzlinares?

- a) 1 Sí, 2 No (saltar a 1.10)
 b) ¿Le pareció justo el monto de la compensación?(**1 Sí, 2 No**)

1.10. En algunas ocasiones, Luzlinares debe suspender o cortar el suministro de luz para realizar trabajos de mantenimiento programado. Pensando en los últimos 3 meses.

- a) ¿Le informo Luzlinares sobre dichos cortes? 1 Sí, 2 No (saltar a 1.12) ,3 No ha tenido Si el entrevistado respondió NO a la pregunta anterior, toda la pregunta 1.11 (a, b, c y d) debe completarse con nota 1.
 b) ¿Con cuánta anticipación fue comunicado sobre la suspensión o corte (volante, radio, etc.)? Indicar en "número de días" (ejemplo, 3 horas son 0 días)

1.11. En relación a los cortes o suspensiones de energía eléctrica programadas por Luzlinares ¿Qué nota le pone a?:

- a) la anticipación del aviso
 b) claridad y presentación del aviso
 c) cumplimiento del inicio del corte
 d) cumplimiento del final del corte

1.12 Ahora, considerando todos los puntos antes mencionados ¿Qué nota le pone en general a la calidad del servicio entregado por Luzlinares?

2.- Asistencia y Visita Técnica

2.1. En los últimos 3 meses ¿Ha contactado a Luzlinares solicitando asesoría técnica para construir o modificar instalaciones eléctricas o por problemas técnicos?

- a) 1 Sí, 2 No (saltar a 3.1)
 b) ¿Cuántas veces? Aproximadamente

2.2. ¿A través de qué medio contactó a Luzlinares?

- a) (Anotar la primera mención)
 1 Oficinas comerciales
 2 Teléfono
 3 Fax
 4 Carta
 5 Página WEB de la empresa
 6 Correo electrónico
 7 Otro, mencionar _____

2.3. ¿Le resolvieron su duda técnica o problema técnico?

- a) 1 Si, 2 No

2.4. ¿Recibió la visita de un técnico?

- a) 1 Si, 2 No, (saltar a 2.6)

2.5. ¿Qué nota le pone al técnico en cuanto a...?

- a) su presentación personal, identificación de la empresa?
 b) confianza, seguridad?
 c) su conocimiento técnico?
 d) la agilidad de solución de su requerimiento?
 e) la solución de su requerimiento?

2.6. Y en general, ¿Qué nota le pone al Servicio Técnico de Luzlinares?

3.- Boleta o Factura

3.1. En relación a la boleta o factura que recibe de Luzlinares, póngale nota a :

- a) Claridad para entender los montos y consumos
 b) Exactitud de los cobros
 c) Anticipación de llegada (prontitud)
 d) El nivel de conocimiento que usted posee de la boleta o factura

3.2. ¿Con cuántos días de anticipación respecto de su fecha de vencimiento, recibe usted su boleta o factura?

3.3. Y en general ¿que nota le pone a la boleta o factura?

4.-Medidor

4.1. ¿Quién es el propietario del medidor de su vivienda o instalación?

Cliente, 2 Luzlinares, 3 Otro

4.2. ¿Dónde está ubicado su medidor de energía eléctrica?

a) 1 Interior de la vivienda o instalación, 2 Exterior

4.3. ¿El medidor es de uso individual o colectivo?

a) 1 Individual, 2 Colectivo

4.4. ¿Tiene usted acceso a la lectura de su medidor?

a) 1 Sí, 2 No

4.5. ¿Tiene UD. la percepción de que el medidor refleja correctamente su consumo mensual de electricidad?

a) 1 Sí, 2 No

4.6. Pensando en los últimos 3 meses ¿Ha tenido problemas asociados a la medición o consumo que entrega su medidor?

a) 1 Sí, 2 No (saltar 7.7)

b) ¿Se han corregido estos problemas en los cobros? 1 Sí, 2 No

4.7. Pensando en los últimos 3 meses ¿Ha tenido usted algún otro tipo de problema relacionado con su medidor?(mala ubicación, mala apariencia, rotura de sellos, inaccesibilidad, etc)

a) 1 Sí, 2 No

4.8. ¿Con qué frecuencia trimestral recibe mantención su medidor? Aproximadamente

a) Veces. Si el entrevistado dice NUNCA o una frecuencia superior a un año poner un 0 (cero).Ejemplo: una vez cada 2 años equivale a 0 (cero).

4.9 Y en general ¿Qué nota le pone a la precisión y confiabilidad de su medidor?

5.-Canales de contacto

5.1. ¿Qué formas de contacto con Luzlinares conoce usted?

a) Oficinas comerciales. Anotar todas las que mencione el cliente (1 Sí, 2 No)

b) Teléfono

c) Fax

d) Carta

e) Página WEB de la empresa

f) Correo electrónico

g) Otra, anotar _____

h) Ninguno

5.2. ¿Cuál es el principal medio utilizado por usted, para pagar la boleta o factura?
 a) 1 Oficina comercial de Luzlinares,
 2 Centros de pago autorizados (bancos, supermercados, servipag, sencillito, etc),
 3 Descuento automático o pago por Internet. Saltar a la pregunta 5.5 en caso de elegir la alternativa 3

5.3. Si paga personalmente (alternativas 1 y 2) ¿Qué nota le pone a la cantidad y facilidad de acceso de los lugares de pago que le brinda Luzlinares?

5.4. Si paga en oficina comercial de Luzlinares ¿Qué nota le pone a ..
 a) la amabilidad de la atención?
 b) el tiempo de espera?
 c) la agilidad en la atención?
 d) la comodidad de la oficina comercial?

5.5. ¿Ha visitado personalmente las oficinas de atención de <concesionaria> para realizar alguna consulta o reclamo?
 a) 1 Sí, 2 No (saltar a pregunta 5.7)

5.6. ¿Qué nota le pone a
 a) la amabilidad de la atención?
 b) el tiempo de espera?
 c) la agilidad en la atención?
 d) la claridad de la información entregada?

5.7 Y en general ¿Qué nota le pone a los canales de contacto de Luzlinares?

6.- Satisfacción Global

a) Ahora, considerando todos los temas conversados: Calidad del Servicio, Servicio Técnico, Boleta, Medidor y Canales de Contacto ¿Qué nota le pone a Luzlinares?