[NOMBRE DE EMPRESA]

PLANIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA LAS ACTIVIDADES DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO

[TIPO DE DOCUMENTO]

COPIA

FECHA	1	Emitido para uso	Nombre	Nombre	Nombre
FECHA	A	Revisión interna	Nombre	Nombre	Nombre
Fecha	**Versión**	**Estado**	**Preparado por**	**Revisado por**	**Aprobado por**

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO 3
2. ALCANCE 3
3. RECURSOS 3
4. CALENDARIO DE ACTIVIDADES 3
5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA 9
6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 9
7. DESARROLLO 13
8. REGISTROS UTILIZADOS 20
9. CONTROL DE CAMBIOS 22
10. ANEXOS 23

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LOS FORMULARIOS DE INFORMES GERENCIALES (FORMATO WORD) 23
ANEXO 2. INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LOS FORMULARIOS DE INFORMES GERENCIALES (FORMATO EXCEL) 23

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

1. OBJETIVO

Establecer y estandarizar los lineamientos para planificar, elaborar, revisar y presentar los informes [EMPRESA], asegurando información oportuna, uniforme y confiable para la toma de decisiones.

2. ALCANCE

Esta Instrucción aplica a [EMPRESA] y a los colaboradores que participan en la planificación, elaboración, revisión, aprobación y presentación de los informes.

3. RECURSOS

3.1 Trabajadores: Consejo de administración, directores, subdirectores, gerentes, subgerentes, jefes, subjefes, especialistas y técnicos de todos los procesos de negocio, de certificaciones y gerente general.

3.2 Material y Equipo: Equipo de cómputo, sistema operativo y paquete de aplicaciones (Word/Pages, Excel/Numbers), sistema contable ERP Odoo, hojas papel bond.

4. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Tabla 1. Calendario de presentación de informes

Frecuencia/Fecha límite de Presentación	Actividad	Responsable	Descripción
Anual 10 días hábiles antes de que se realice el CA	Plan de trabajo para el año	Departamento de Contabilidad	Elaborar el Plan de trabajo anual con las metas, actividades y presupuesto del año, y presentarlo al Consejo de Administración (CA) para su aprobación.
Anual 10 días hábiles antes de que se realice el CA	Informe de resultado del año	Departamento de Contabilidad	Consolidar y presentar el informe anual de resultados, comparando lo ejecutado contra lo planificado y explicando las desviaciones relevantes.
Anual (a mitad del año) 10 días hábiles antes de que se realice el CA	Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre	Departamento de Contabilidad	Presentar el informe de resultados del primer semestre y el plan ajustado del segundo semestre, conforme a la ejecución acumulada del período.
Mensual 2 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Plan de trabajo del mes	Departamento de Contabilidad	Elaborar el plan mensual de la Empresa con base en el plan anual, detallando las actividades e indicadores previstos para el mes.
Mensual Décimo cuarto día hábil del mes siguiente a ejecución	Informe de resultado del mes	Departamento de Contabilidad	Consolidar y presentar el informe mensual de resultados, comparando lo ejecutado contra lo planificado y explicando las desviaciones relevantes.

Nota: La «Fecha límite de Presentación» indica la fecha en que el Departamento de Contabilidad entrega el informe terminado al Director General. La posterior revisión de la Oficina Central (RTP → RF → SIGyDS → GD) y la entrega al Consejo de Administración se detallan en las matrices de comunicación (Tablas 2 a 6).

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

En el Informe de resultado del mes, la entrega al Consejo de Administración es posterior al 14.º día hábil, una vez concluida dicha revisión.

Tabla 2. Matriz de comunicación para Plan de trabajo para el año.

#	Proceso	Comunicación	Cuando	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Cálculo de plan anual del costo directo, en base a indicadores de producción	Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable costos e inventarios	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
2	Consolidación de Información para plan anual de trabajo costos indirectos, gastos fijos, gastos comerciales y regalías	Opex Budget**	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable presupuesto	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
3	Informe Gerencial preliminar	Plan de trabajo anual FNI-CON-CON-REP-023_Ver.1	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero	3 días hábiles*
4	Informe gerencial terminado y envío del informe al Director General	Plan de trabajo anual FNI-CON-CON-REP-023_Ver.1	10 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director General	N/A
5	Revisión del informe gerencial	Plan de trabajo anual FNI-CON-CON-REP-023_Ver.1	2 días hábiles (según el punto 7.7)	Director General	RTP; RF; SIGyDS; GD	N/A
6	Envío del informe gerencial al Consejo de Administración	Plan de trabajo anual FNI-CON-CON-REP-023_Ver.1	Una vez concluida la revisión (previa a la sesión del CA)	Director General	Consejo de Administración	N/A

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Tabla 3. Matriz de comunicación para Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre.

#	Proceso	Comunicación	Cuando	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Presentación de EEFF	Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	N/A
2	Cálculo de plan ajustado del costo directo, en base a indicadores de producción	Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable costos e inventarios	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
3	Consolidación de Información para plan ajustado anual de trabajo: costos indirectos, gastos fijos, gastos comerciales y regalías	Opex Budget II Semester**	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable presupuesto	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
4	Informe Gerencial preliminar	Informe de I semestre y plan ajustado II semestre FNI-CON-CON-REP-022_Ver.1	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero	3 días hábiles*
5	Informe gerencial terminado y envío del informe al Director General	Informe de I semestre y plan ajustado II semestre FNI-CON-CON-REP-022_Ver.1	10 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director General	N/A
6	Revisión del informe gerencial	Informe de I semestre y plan ajustado II semestre FNI-CON-CON-REP-022_Ver.1	4 días hábiles (según el punto 7.7)	Director General	RTP; RF; SIGyDS; GD	N/A
7	Envío del informe gerencial al Consejo de Administración	Informe de I semestre y plan ajustado II semestre FNI-CON-CON-REP-022_Ver.1	Una vez concluida la revisión (previa a la sesión del CA)	Director General	Consejo de Administración	N/A

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Tabla 4. Matriz de comunicación para Informe de resultado del año.

#	Proceso	Comunicación	Cuando	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Presentación de EEFF	Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	N/A
2	Cálculo de costo directo, en base a indicadores de producción	Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable costos e inventarios	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
3	Consolidación y presentación de trabajo: costos indirectos, gastos fijos, gastos comerciales y regalías	Opex Anual**	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Analista contable presupuesto	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
4	Informe Gerencial preliminar	Informe de resultados de trabajo en el año FNI-CON-CON-REP-024_Ver.1	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero	3 días hábiles*
5	Informe gerencial terminado y envío del informe al Director General	Informe de resultados de trabajo en el año FNI-CON-CON-REP-024_Ver.1	10 días hábiles antes de que se realice el CA	Supervisor Financiero	-Director General	N/A
6	Revisión del informe gerencial	Informe de resultados de trabajo en el año FNI-CON-CON-REP-024_Ver.1	4 días hábiles (según el punto 7.7)	Director General	RTP; RF; SIGyDS; GD	N/A
7	Envío del informe gerencial al Consejo de Administración	Informe de resultados de trabajo en el año FNI-CON-CON-REP-024_Ver.1	Una vez concluida la revisión (previa a la sesión del CA)	Director General	Consejo de Administración	N/A

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Tabla 5. Matriz de comunicación para Plan de trabajo del mes.

#	Proceso	Comunicación	Cuando	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Cálculo de plan costo directo, en base a indicadores de producción	Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	7 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Analista contable costos e inventarios	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
2	Consolidación de Información para plan de trabajo costos indirectos, gastos fijos, gastos comerciales y regalías	Forecast (FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1)	6 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Analista contable presupuesto	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
3	Informe Gerencial preliminar	FME planificación mes - año FNI-CON-CON-REP-019_Ver.1	5 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero	3 días hábiles*
4	Informe gerencial terminado y envío del informe al Director General	FME planificación mes - año FNI-CON-CON-REP-019_Ver.1	2 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Supervisor Financiero	-Director General	N/A
5	Revisión del informe gerencial	FME planificación mes - año FNI-CON-CON-REP-019_Ver.1	2 días hábiles (según el punto 7.7)	Director General	RTP; RF; SIGyDS; GD	N/A
6	Envío del informe gerencial al Consejo de Administración	FME planificación mes - año FNI-CON-CON-REP-019_Ver.1	Último día hábil del mes anterior al mes planificado	Director General	Consejo de Administración	N/A

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Tabla 6. Matriz de comunicación para Informe de resultado del mes.

#	Proceso	Comunicación	Cuando	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Cálculo de costo directo, en base a indicadores de producción	Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Sexto día hábil del mes siguiente a ejecución	Analista contable costos e inventarios	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
2	Consolidación y Presentación de KPI financiero	KPI financiero (FNI-CON-CON-REP-015_Ver.1)	Noveno día hábil del mes siguiente a ejecución	Analista contable presupuesto	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero -Supervisor Financiero	N/A
3	Presentación de EEFF	Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	Noveno día hábil del mes siguiente a ejecución	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	N/A
4	Informe Gerencial preliminar	FME Ejecutado mes – año FNI-CON-CON-REP-020_Ver.1	Décimo día hábil del mes siguiente a ejecución	Supervisor Financiero	-Director Financiero -Directores y Gerentes de Procesos de Negocio -Coordinador Costos y Presupuesto -Coordinador Financiero	3 días hábiles*
5	Informe gerencial terminado y envío del informe al Director General	FME Ejecutado mes – año FNI-CON-CON-REP-020_Ver.1	Décimo cuarto día hábil del mes siguiente a ejecución	Supervisor Financiero	-Director General	N/A
6	Revisión del informe gerencial	FME Ejecutado mes – año FNI-CON-CON-REP-020_Ver.1	4 días hábiles (según el punto 7.7), posterior a la entrega al Director General	Director General	RTP; RF; SIGyDS; GD	N/A
7	Envío del informe gerencial al Consejo de Administración	FME Ejecutado mes – año FNI-CON-CON-REP-020_Ver.1	Una vez concluida la revisión	Director General	Consejo de Administración	N/A

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

* Los 3 días hábiles del «Plazo de respuesta» corresponden a la atención, por parte de los destinatarios internos de la Empresa, de los comentarios al informe gerencial preliminar. No a la cadena de revisión (RTP → RF → SIGyDS → GD), descrita en el punto 7.7.

** Los reportes «Opex Budget», «Opex Budget II Semester» y «Opex Anual» no cuentan, por el momento, con un código de registro autorizado (FNI-CON-CON-REP-xxx). Su código se asignará y actualizará en esta Instrucción cuando sea oficializado.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Esta Instrucción se fundamenta en los siguientes documentos de referencia:

- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala;
- Código de Comercio - Decreto 2-70
- Código Tributario - Decreto 6-91
- Ley de Actualización Tributaria (ISR) - Decreto 10-2012
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) - Decreto 27-92
- Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) - Decreto 73-2008
- Régimen de Factura Electrónica en Línea (FEL) - Acuerdo de Directorio SAT 13-2018
- Código de Trabajo - Decreto 1441
- Ley Orgánica del IGSS - Decreto 295
- Ley de Bonificación Anual para Trabajadores (Bono 14) - Decreto 42-92
- Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo - Decreto 76-78
- NIIF 10 (IFRS 10) «Estados financieros consolidados».

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

a) **Consejo de Administración (CA)**: Órgano de gobierno del Grupo encargado de aprobar los planes y autorizar los informes de sus empresas y divisiones, así como de supervisar la ejecución de las actividades del Grupo.

b) **RTP (Revisor Técnico y de Producción)**: Rol de revisar los aspectos técnicos y de producción de cada informe gerencial. Es el primer eslabón de la cadena de revisión de la Oficina Central (RTP → RF → SIGyDS → GD).

c) **RF (Revisor Financiero)**: Rol de revisar los aspectos financieros de cada informe gerencial, después de la revisión del RTP.

d) **Revisor del SIGyDS**: Rol de revisar cada informe gerencial respecto del Sistema Integrado de Gestión (SIG) y el Desarrollo Sostenible (DS), después de la revisión del RF.

e) **GD (Gerente del Departamento)**: Rol de la Oficina Central que realiza la última revisión de la cadena, después del Revisor del SIGyDS; una vez revisado el archivo, lo remite a todos los participantes.

f) **Consejo Consultivo**: un órgano colegiado compuesto por altos directivos del Grupo y **CA**, cuya competencia incluye el seguimiento y el control de la ejecución de los planes de las Empresas. La aprobación de los planes y la autorización de los informes corresponden al Consejo de Administración (CA). Este término se incluye únicamente como referencia para dejar constancia de la existencia de dicho órgano; no se le asignan funciones operativas en la presente Instrucción.

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

g) **Plan CW (Año ejecutado Calendar/Work):** periodo de referencia acumulativo del año calendario para el Plan de trabajo.

h) **Plan CC (Plan corregido — Calendar/Corrected):** en la planificación mensual, tras la adopción del Plan ajustado del segundo semestre, esta columna se llena con los datos del Plan ajustado del segundo semestre del año. Es decir, refleja el plan corregido/ajustado vigente.

i) **Empresa**: Compañía de producción del GEP.

j) **Departamento de Contabilidad**: área de la Empresa responsable de planificar, elaborar, revisar y presentar los informes de gestión a los que se refiere esta Instrucción. Está integrado por los siguientes puestos: Director Financiero, Coordinador Financiero, Coordinador Fiscal, Coordinador de Costos y Presupuesto, Supervisor Financiero, Supervisor Fiscal, Analista Contable Costos e Inventarios y Analista Contable Presupuesto.

k) **Planificación:** método de registro y control de ingresos, gastos e indicadores técnicos y de producción recibidos de la empresa a todos los niveles de gestión el cual permite analizar los indicadores previstos y de informe.

l) **Plan**: documento que abarca todos los aspectos de las actividades de la empresa y el cual es la base para su gestión.

m) **Informe:** información y datos sobre las actividades de la Empresa correspondientes a un determinado periodo pasado y recopilados en un formato determinado.

n) **Borrador inicial del documento (plan / informe)**: documento presentado para la evaluación y consulta preliminar.

o) **Borrador final del documento (plan/informe):** documento presentado para su autorización.

p) **Informe gerencial:** Es el documento de cierre que traduce los estados financieros en un análisis de desempeño (ejecutado vs. presupuesto y vs. períodos previos), destinado a la dirección de la empresa y, finalmente, a Consejo de Administración

q) **Ventas:** es el volumen de trabajos, servicios prestados, bienes vendidos, proporcionados por la empresa, expresados en equivalente monetario.

r) **Costos**: son la cantidad de recursos utilizados para un fin específico, expresados en dinero, que se imputan al coste de las ventas**.**

s) **Ingresos**: flujos de dinero (otros medios de pago) recibidos en las cuentas bancarias y en la caja de la empresa en el curso de las actividades de producción y comerciales.

t) **Pagos**: flujos de dinero (otros medios de pago) transferidos desde las cuentas de liquidación y de caja de la empresa en el curso de las actividades de producción y comerciales.

u) **Actividades principales**: actividades realizadas por los departamentos de la empresa para percibir ingresos por ventas por la prestación de servicios, la realización de trabajos, la venta de bienes y la realización de gastos relacionados con los mismos.

v) **Elementos de gastos**: componentes de los costos acumulados: costos de material, costos laborales, cotizaciones sociales, depreciación de activos fijos, otros costos.

w) **Rubro de gasto**: un grupo específico de gastos que forman el costo de los productos (trabajos, servicios) por etapas (direcciones) de producción.

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

x) **OPEX** (**OP**erating **EX**pense) o **Costos operativos**: gastos periódicos de la empresa para la organización y el mantenimiento de las actividades. En todo tipo de informes, estos gastos se indican siempre para un periodo determinado (mes, trimestre, año y más). Los costos operativos pueden incluir el alquiler de los locales, el mantenimiento de los equipos, las licencias de software (excepto el software con licencia "vitalicia"), el fondo de nóminas, los consumibles de oficina, los servicios de comunicación, etc.

y) **CAPEX** (**CAP**ital **EX**penditure) o **Costos capitales**: conjunto de proyectos de inversión en forma de una lista de objetos de inversión, sus principales características y sus volúmenes de financiación son compilados para un período de tiempo determinado.

z) **Gastos capitales**: son los fondos utilizados por la empresa para adquirir o modernizar activos físicos (equipos, bienes inmuebles para vivienda e industria, tecnología). Estos gastos pueden incluir la compra de mobiliario, edificios, patentes, servidores, renovación de la flotilla de maquinaria, compra de software con licencia "de por vida", construcción de planta, etc. Según los indicadores utilizados por el GEP, los gastos se dividen en:

- **Mantenimiento de potencial**: inversiones de capital para la sustitución de activos de producción, la reconstrucción y el reequipamiento técnico destinados a mitigar los riesgos derivados de la reducción de la capacidad de la empresa durante el período de los trabajos.
- **Deficiencias estructurales de los proyectos**: fondos destinados a la eliminación de defectos detectados durante el funcionamiento. Aplica a los objetos que hayan sido arrancados en los últimos 2 años.
- **SST y medio ambiente**: inversiones de capital sobre la base de actos normativos e instrucciones de las autoridades supervisoras destinadas a proyectos medioambientales y a mejorar la seguridad de las actividades.
- **Necesidades socioculturales**: inversiones de capital destinadas a mejorar las condiciones de vida de los colaboradores de la empresa, realización de proyectos sociales para mitigar los riesgos que puedan afectar a las operaciones de la compañía.
- **Efecto económico**: medidas adicionales destinadas a aumentar la productividad laboral, incrementar la capacidad, mejorar la calidad del producto y reducir los gastos de producción.

aa) **AISC (All-in Sustaining Costs)**: Un indicador igual a la suma del costo total y los gastos de capital para mantener el nivel de producción (no se tienen en cuenta las inversiones para actividades con efecto económico). Su fórmula es: AISC = Costo Total + CAPEX de sostenimiento (Mantenimiento de potencial + Deficiencias estructurales + SST y medio ambiente + Necesidades socioculturales), excluyendo el CAPEX de Efecto económico.

bb) **Resultado financiero:** diferencia entre las ventas y los costos percibidos en el periodo de referencia. Los costos no incluyen los fondos gastados en el marco del programa de inversiones.

cc) **EBITDA**: Indicador analítico igual a la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Su fórmula es: EBITDA = Utilidad neta + Intereses + Impuestos + Depreciación + Amortización.

dd) **EBITDA de producción:** contados por el volumen de producto producido durante el período planificado/de informe.

ee) **EBITDA de comercialización** se calcula en base al volumen del producto comercializado (Estado de Resultados) para el periodo planificado/reportado. El EBITDA de producción y el EBITDA de

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

comercialización pueden coincidir o no y dependen de la cantidad de producto producido/comercializado.

ff) Costo de producción: Se calcula sumando el costo directo y los costos indirectos asociados a la elaboración del producto final (Costo de producción = costo directo + costos indirectos).

gg) Costo Total: Se calcula sumando todos los costos y gastos involucrados en la producción y comercialización del producto final (costos directos, costos indirectos, gastos fijos, gastos comerciales y regalías).

hh) Key Performance Indicators (**KPI**): son los indicadores clave de rendimiento de la empresa que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos (operativos).

ii) Cuentas por cobrar (CxC): derivación de fondos monetarios (FM) de la empresa y para el GEP se define como el importe de la deuda por bienes enviados, servicios prestados y pagos anticipados emitidos contra futuras entregas, expresado en forma de volumen de reclamaciones financieras de la empresa a contrapartes, al personal y al presupuesto del estado. La cuenta por cobrar se le conoce cuando se han transferido activos, pero no se han pagado (o no se han recibido otros activos). En conjunto, es el importe de las deudas contraídas con una organización por personas jurídicas o físicas como resultado de las relaciones económicas entre ellas. En otras palabras, es la desviación de fondos del volumen de negocios de las organizaciones y su utilización por otras personas jurídicas o físicas.

Estructurar las cuentas por cobrar analizándolas por antigüedad permite estimar los posibles incumplimientos. Según este método, todas las cuentas de los clientes pueden clasificarse en función de la antigüedad de sus CxC: (de 0 a 60 días; de 61 a 120 días; mayores a 120 días). La deuda de circulante es la que corresponde a los plazos contractuales. A la hora de firmar los contratos, es necesario tratar de minimizar los importes y los plazos de los pagos anticipados para no congelar el capital circulante de la empresa. Las cuentas superiores a 120 días son objeto de análisis y explicación para cada contraparte muestreada en el informe mensual.

jj) Cuentas por Pagar (CxP): fondos captados temporalmente por la empresa, organización, institución contra la entrega de bienes o activos acordados, que están sujetos a reembolso o pago a su debido tiempo, expresados en forma de pasivos de la empresa frente a contrapartes, al personal y al presupuesto del estado.

kk) **Stocks:** son los activos circulantes que se consumen o venden dentro del ciclo operativo normal de la organización, o se utilizan en un periodo no superior a 12 meses (excluyendo el stock de emergencia). Se contabilizan al precio costo, que incluye la adquisición, preparación, procesamiento, fabricación, entrega y puesta en condiciones de uso o venta, reconociéndose en todas las fases del ciclo operativo a medida que se incurre en gastos. Según su período de rotación se clasifican en: de 0 a 90 días, de 91 a 180 días, y mayores a 180 días. La rotación debe cumplir los requisitos de la empresa y reflejarse en los contratos con proveedores; la rotación superior a 180 días se analiza y explica en el informe mensual para cada contraparte.

ll) Stock de Emergencia: existencias de equipos, piezas y materiales destinados a garantizar un proceso de producción normal e ininterrumpido ante fallos imprevistos de los equipos principales o auxiliares por averías y reparaciones de emergencia. Son irreductibles y solo pueden utilizarse para atender accidentes, incidentes y reparaciones o mantenimientos no programados. Su uso, traslado y baja requieren autorización por escrito del gerente responsable, y se emplean únicamente en las instalaciones especificadas; tras su utilización se reponen con cargo a los fondos aprobados en el presupuesto del año en curso. El kit de emergencia es la lista de repuestos y equipos cuya instalación

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

no está prevista en los próximos 12 meses, que requieren largos plazos de entrega y se piden para reparaciones específicas.

mm) **Presentación gerencial de informe**: documentos de planificación y elaboración de informes creados con el fin de mostrar cómodamente las actividades de la empresa agrupando las entradas pertinentes en las cuentas contables y de producción.

nn) **SIG (Sistema Integrado de Gestión):** conjunto de dos o más sistemas de gestión que funcionan como una sola unidad. Los componentes más comunes del **SIG** son un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001), un sistema de gestión medioambiental (ISO 14001), un sistema de gestión de la salud y seguridad ocupacional (ISO 45001), así como otros sistemas de gestión.

oo) **Desarrollo Sostenible (DS):** disciplina encargada de gestionar los aspectos de sostenibilidad de las Empresas seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, comunidades y seguridad física, incluyendo la implementación del SIG, las auditorías sobre dichos temas y el Informe certificado correspondiente.

pp) **Riesgo**: Efecto negativo probable de un impacto que puede provocar una disminución de la producción, un aumento de los precios costo de producción o reducir las utilidades de la compañía. El riesgo es una combinación de la probabilidad de que se produzca y del grado (severidad) del efecto negativo de su impacto.

qq) **Oportunidad**: Es el efecto positivo probable de una circunstancia que podría traducirse en un aumento de la producción, reducción de costos o incremento de utilidades.

7. DESARROLLO

7.1 Principios Generales

Esta instrucción es el principal documento normativo local de la Empresa que define la terminología, los principios, la metodología y la organización de las actividades empresariales.

La gestión de las actividades empresariales se basa en los principios siguientes:

- Garantizar el vínculo entre los objetivos estratégicos, los indicadores clave de rendimiento de la empresa y sus procesos empresariales
- La unidad del marco normativo, los formatos de la documentación de planificación e informe, los principios del proceso de planificación y contabilidad
- Eficiencia
- Confidencialidad

7.2 Presentación de informes por área funcional

Los objetivos de negocio y los indicadores de actividades de las empresas se establecen en base a los siguientes informes

- Plan / Informe de indicadores de producción
- Plan / Informe de reparaciones
- Plan / Informe de inversiones (CAPEX)
- Plan / Informe sobre actividades comerciales y logística
- Plan / Informe sobre actividades administrativas
- Plan / Informe de actividad financiera.

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

7.3 Presentación de informes por período

Documentos obligatorios:

- Plan de trabajo para el año;
- Informe de resultado del año;
- Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre;
- Plan de trabajo del mes;
- Informe de resultado del mes.

Documentos adicionales:

7.3.1 **Anexos al Plan / Informe:** No son obligatorios y sólo se preparan si el Director General de la Empresa considera necesario divulgar la información con más detalle**.**

7.3.2 **Anexo "Informe sobre tareas del CA":** Es uno o varios archivos adicionales generados en caso de que existieran tareas personales asignadas por el consejo de administración. Si se elaboran varias tareas entonces pueden compilarse en un solo archivo o en archivos individuales.

7.4 Contenido de los planes y de los informes por año / por semestre

La planificación anual debe iniciar con la formulación de los objetivos estratégicos de la Empresa. El Plan y el Informe deben abordar los aspectos con mayor impacto, reales o potenciales, en la consecución de dichos objetivos a corto, mediano y largo plazo. Tales aspectos pueden ser de carácter positivo o negativo y originarse tanto en el entorno interno como en el externo.

El Plan y el Informe deben mantener una relación lógica y coherente entre sus partes: análisis, metas y objetivos, acciones y actividades planificadas, y la verificación de su cumplimiento. En consecuencia, los planes de trabajo de las compañías deberán prever, en las secciones correspondientes, las actividades derivadas de los siguientes temas materiales:

- Desarrollar un negocio rentable y responsable dentro de un marco ético y legal.
- Garantizar la debida diligencia y la transparencia en la toma de decisiones.
- Promover colaboradores motivados y satisfechos.
- Mantener un entorno de trabajo saludable y seguro.
- Fomentar una planilla diversa e involucrar a la comunidad local.
- Gestionar y controlar la cantidad y la calidad de los recursos hídricos.
- Gestionar adecuadamente los residuos.
- Impulsar la eficiencia energética en las operaciones.
- Reducir de forma continua las emisiones.
- Generar un impacto social positivo en las comunidades.
- Proteger y respetar los derechos humanos de todas las partes interesadas.
- Desarrollar una cadena de suministro responsable.
- Gestionar de forma eficaz y transparente las quejas y reclamaciones de las partes interesadas.

El contenido de los reportes debe presentar:

7.4.1 **Resumen:** Una breve descripción de los principales aspectos. La planificación anual y semestral debe comenzar con la formulación de objetivos.

7.4.2 **Indicadores Clave** tablas de indicadores clave de resultados empresariales.

7.4.3 **Gestión de riesgos:** Riesgos identificados y tratados de acuerdo con los requisitos de las Directrices del SIG (top 10 que aparecen en el desarrollo).

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

7.4.4 Sistema de gestión de innovación

a) **Desarrollo de innovación** realización de las oportunidades en la consecución de los objetivos fijados y principales medidas para alcanzarlos de acuerdo con los requisitos de las Directrices del SIG (top 10 en el desarrollo).
b) **CAPEX** cálculo de las inversiones de capital, descripción de las medidas de aplicación para reducir los riesgos ("Gestión de riesgos" y realización de las tareas de "Desarrollo de innovación").

7.4.5 Actividades de producción

a) **Geología:** cálculo del programa de investigación geológica, descripción de los factores que influyen.
b) **Minería:** cálculo del programa de producción minera, descripción de los factores que influyen.
c) **Procesamiento:** cálculo del programa de producción de ferroníquel, descripción de los factores que influyen.
d) **Reparación y mantenimiento de equipos:** descripción del estado técnico de los equipos, necesidades de tesorería y comparación con períodos anteriores.

7.4.6 Desarrollo sostenible

a) **Personal:** descripción de la situación actual, medidas para reducir la rotación de personal y aumentar la productividad laboral.
b) **SST:** análisis comparativo de los indicadores de cultura de seguridad laboral con periodos anteriores y medidas para prevenir incidentes en el futuro.
c) **Ambiente:** descripción de la situación ambiental actual y medidas a adoptar.
d) **Comunidades:** descripción de la situación actual, áreas clave para el compromiso estratégico con las comunidades a fin de establecer relaciones saludables entre las partes interesadas y la necesidad de invertir en infraestructura social.
e) **SIGyDS:** descripción de la situación actual en la implementación del SIGyDS. Al preparar el plan para el año, deben indicarse las acciones correctivas significativas no abordadas anteriormente derivadas de las auditorías sobre temas de DS, y del Informe certificado de DS.

7.4.7 Seguridad física: descripción de la situación actual, riesgos y formas de prevenirlos o mitigarlos.

7.4.8 Asuntos jurídicos: reflexión sobre los aspectos jurídicos de la actualidad de la empresa.

7.4.9 Finanzas:

a) Precio costo
b) Informe de situación financiera
c) Estado de Resultados
d) Estado de flujos de fondos

7.4.10 Anexo si es necesario.

En las Empresas cuya cadena de procesos carezca de uno o más apartados o no aborde alguna cuestión, se omitirá el apartado y se anotará a la hora de elaborar el Plan / Informe como "no aplicable".

Lista de tablas obligatorias incluidas en el documento, los formatos se presentan en el Anexo 1 "Instrucciones para rellenar los formularios de informes gerenciales" (formato Word) y en el Anexo 2 “Instrucciones para rellenar los formularios de informes gerenciales” (formato Excel) de la presente Instrucción.

7.5 Plan /Informe del mes

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

El Plan / Informe del mes se presenta en formato de informe gerencial. Las tablas obligatorias y sus formatos figuran en el Anexo 1 "Instrucción para rellenar los formularios de informes gerenciales" y en el Anexo 2 (formato Excel) de la presente Instrucción.
En la planificación mensual, una vez adoptado el Plan Ajustado del segundo semestre, la columna "Plan CC" debe alimentarse con los datos de dicho plan ajustado, mientras que la columna "Plan CW" (acumulativa) debe alimentarse con los datos del Plan de Trabajo del año.
Cuando no se cumplan los KPI establecidos para el mes, el informe correspondiente deberá incluir un análisis de los motivos de incumplimiento y las acciones correctoras previstas, estructurado en los siguientes grupos:

- Incumplimiento del plan de medidas de gestión de riesgos.
- Riesgos no evaluados correctamente y no incluidos en el plan de ejecución.
- Incumplimiento del plan de medidas de aprovechamiento de oportunidades.

El análisis de los dos primeros subpuntos debe basarse no sólo en los 10 primeros puntos presentados al CA, sino en todos los puntos incluidos en el Plan de trabajo del año, que a su vez se basa en las bases completas de la matriz de riesgos y la matriz de oportunidades.

El formulario obligatorio en los planes e informes mensuales es el "Análisis Why Why". Su modo de presentación, el llenado de los cuadros y un ejemplo figuran en los Anexos 1 y 2 de la presente Instrucción.

La tabla "Informe sobre tareas del CA" debe llevarse según el total acumulativo, rellenándose después de cada nuevo CA. Las posiciones cerradas deben marcarse como ejecutadas, pero la posición no debe borrarse.

7.6 Requisitos para la elaboración y presentación de los informes

Los borradores iniciales se presentarán en su formato original editable: documentos de texto (Microsoft Word o Apple Pages) y hojas de cálculo (Microsoft Excel o Apple Numbers).
Los documentos definitivos se presentarán únicamente en formato PDF. Al exportar el documento a PDF deben conservarse activos los enlaces del índice; para ello debe utilizarse la función de exportación propia del programa y no métodos de conversión manuales, ya que estos inhabilitan los enlaces:

- En Microsoft Word: «Archivo › Guardar como» (o «Archivo › Exportar») y seleccione el tipo de archivo «PDF (*.pdf)».
- En Apple Pages: «Archivo › Exportar a › PDF».

Al elaborar el documento de texto, las tablas deben trasladarse desde la hoja de cálculo como tablas editables y no como «capturas de pantalla».
Para trabajar con estos documentos deberá utilizarse una versión vigente de la suite ofimática: Microsoft Office igual o posterior a la versión 2021 o Microsoft 365, o una versión de Apple iWork (Pages y Numbers) compatible con dicho formato. Cualquiera que sea la suite empleada, el archivo final debe conservar el formato y los enlaces del índice especificados en esta Instrucción.
Los planes e informes gerenciales dirigidos al Consejo de Administración se redactan en inglés. Los nombres de archivo y los asuntos de correo siguen la nomenclatura en español definida en esta Instrucción. Esta regla aplica únicamente a los planes e informes que genera la Empresa; no aplica a los documentos normativos

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

internos como la presente Instrucción, a las definiciones del glosario ni a las plantillas y formatos, que se mantienen en español. El texto principal del archivo Word debe cumplir el siguiente formato:

- Fuente del texto principal: Calibri Light, tamaño 12.
- Interlineado: 1,15 líneas.
- Sangría de párrafo: uniforme en todo el texto, igual a 1 cm.
- Alineación del texto: justificada al ancho de la página.
- Márgenes: izquierdo, superior e inferior, 20 mm; derecho, 10 mm.
- Encabezados de secciones: numerados con números arábigos seguidos de un punto, alineados al inicio de la línea, en negrita, en Calibri Light tamaño 14, sin punto final.
- Fuente de las tablas: Arial, 10 puntos, interlineado 1,0 líneas.
- Índice: Calibri Light, 12 puntos, interlineado 1,0 líneas.

Los documentos finales se presentan al CA en sus sesiones o cuando este los solicite.
El nombre de los archivos deberá cumplir con lo establecido en la Instrucción sobre comunicación y deberá tener el siguiente formato:

- [Empresa x] Plan de trabajo [año] [fecha de revisión]
- [Empresa x] Informe de resultado [año] [fecha de revisión]
- [Empresa x] Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre [año] [fecha de revisión]
- [Empresa x] Plan de trabajo [mes] [fecha de revisión]
- [Empresa x] Informe de resultado [mes] [fecha de revisión].

El campo [fecha de revisión] se expresa en formato DD.MM.AAAA (00.00.0000): dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año, separados por puntos; por ejemplo, 01.12.2025.

La nomenclatura de los archivos en la consolidación debe seguir el siguiente formato:

- [Empresa x]&[Empresa y] Plan de trabajo [año] [fecha de revisión].
- [Empresa x]&[Empresa y] Informe de resultado [año] [fecha de revisión].
- [Empresa x]&[Empresa y] Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre [año] [fecha de revisión]
- [Empresa x]&[Empresa y] Plan de trabajo [mes] [fecha de revisión]
- [Empresa x]&[Empresa y] Informe de resultado [mes] [fecha de revisión]

Ejemplo:

- FME Plan de trabajo 2026 01.12.2025
- FME Informe de resultado 2025 01.03.2026
- FME Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre 2025 20.07.2025
- FME Plan de trabajo junio 31.05.2026
- FME Informe de resultado mayo 20.06.2026.
- FMI&FME Plan de trabajo 2026 01.12.2025.
- FMI&FME Informe de resultado 2025 01.03.2026
- FMI&FME Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre 2025 20.07.2025
- FMI&FME Plan de trabajo junio 31.05.2026
- FMI&FME Informe de resultado mayo 20.06.2026.

Se deberán utilizar las siguientes abreviaturas de los proyectos:

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

- FME
- FMI

En caso de que el informe vaya acompañado de Anexo(s) al Plan/Informe y/o el Anexo "Informe sobre tareas del CA", los archivos deberán denominarse de la siguiente manera, ejemplo:

- FME Anexo 1 del Plan de trabajo 2026 01.12.2025
- FME Anexo 2 del Plan de trabajo 2026 01.12.2025
- FME Anexo 3 Informe sobre tarea(s) del CA al Plan de trabajo 2026 01.12.2025.

7.7 Análisis y control de la presentación de informe gerencial

Para ordenar el análisis, la revisión de cada informe gerencial sigue la siguiente secuencia:

- La columna situada más a la derecha de cada cuadro se reserva para los comentarios de la empresa; si la tabla no dispone de esa columna, se habilita una a la derecha para tal fin.
- El espacio a la derecha de los comentarios de la empresa está reservado para los comentarios del Revisor Técnico y de Producción (RTP) de la oficina central. El plazo para revisar los Planes es de medio día hábil, y el de los Informes, de un día hábil. Tras la revisión y el análisis, el archivo se le envía al Revisor Financiero de la Oficina Central (RF).
- Luego, la columna a la derecha de los comentarios del RTP está reservada para los comentarios del Revisor Financiero de la Oficina Central. El plazo para la revisión de los Planes es de medio día hábil, y el de los Informes, de un día hábil. Tras la revisión y el análisis, el archivo se le envía al revisor del SIGyDS.
- La columna a la derecha de los comentarios del Revisor Financiero está reservada para los comentarios del revisor del SIGyDS. El plazo para la revisión de los Planes es de medio día hábil, para los Informes el plazo es de un día hábil. Tras la revisión y el análisis, el expediente se envía al Gerente del Departamento.
- A la derecha de la columna con los comentarios del Revisor del SIGyDS hay una columna para los comentarios del Gerente del Departamento. El plazo para la revisión de los Planes es de medio día hábil, y el de los Informes, de un día hábil. Una vez revisado el archivo, el Gerente del Departamento se lo envía a todos los participantes con su respectiva cadena de correos.
- Una vez que la Empresa recibe el archivo revisado por la cadena de la Oficina Central, deberá atender todos los comentarios y observaciones y, hecho esto, reenviarlo conforme a lo establecido en la presente Instrucción.

Para los efectos anteriores, se establecerá el siguiente procedimiento de registro, archivado e intercambio de archivos.

Ejemplo:

Después de la revisión de los indicadores de producción el nombre del archivo deberá ser:
- FME Plan de trabajo junio 31.05.2026_RTP

Después de la revisión de los indicadores financieros el nombre del archivo deberá ser:
- FME Plan de trabajo junio 31.05.2026_RTP_RF

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Después de la revisión por parte del SIGyDS el nombre del archivo deberá ser:

- FME Plan de trabajo junio 31.05.2026_RTP_RF_SIGyDS

Después de la revisión del gerente del departamento el nombre del archivo deberá ser:

- FME Plan de trabajo junio 31.05.2026_RTP_RF_SIGyDS_GD

Nueva revisión y aprobación:

- Componentes del nombre del archivo:
- Fecha de creación de la versión: corresponde a la fecha en que se creó el documento; al actualizarlo para su nueva revisión y aprobación, se registra la fecha de la nueva versión.
- Iniciales de los revisores: cada revisor añade sus iniciales tras revisar el documento (y dejar sus comentarios) y pasarlo al siguiente revisor, en el orden RTP / RF / SIGyDS / GD.
- Respuesta a los comentarios: al atender los comentarios recibidos, el responsable de la empresa actualiza únicamente la fecha del nombre del archivo (por ejemplo, "FME Reporte plan junio 04.06.2026") y elimina los sufijos de revisión (RTP_RF_SIGyDS_GD). Esto indica que el archivo se ha actualizado y que ningún miembro de la oficina central ha trabajado todavía con esa nueva versión.

7.8 Responsabilidad para la presentación de informes

El Director General de la empresa es responsable de presentar los informes dentro del plazo establecido, así como de la calidad y fiabilidad de los datos. Los informes que se envíen al CA por correo electrónico fuera del plazo no se tendrán en consideración. El control del cumplimiento de los plazos de presentación corresponde al CA.

7.9 Procedimiento para asignar el asunto de una cadena de correos

En el campo de “Asunto” del correo se deberá colocar de la siguiente manera:

[Empresa X] Plan de trabajo (Año)
[Empresa X] Informe de resultado (Año)
[Empresa X] Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre (Año)
[Empresa X] Plan de trabajo (Mes)
[Empresa X] Informe de resultado (Mes)

Ejemplo:

FME Plan de trabajo 2026
FME Informe de resultado 2025
FME Informe del primer semestre y Plan ajustado del segundo semestre 2026
FME Plan de trabajo junio 2026
FME Informe de resultado mayo 2026

Se deberán utilizar las siguientes abreviaturas de los proyectos: FMI y FME. El resto de la correspondencia (anexos, tareas, archivos, etc.) se envía con el mismo asunto al que se refiere. Para evitar comprometer la integridad de la cadena de correos con el mismo Asunto, la respuesta debe enviarse utilizando la función "Responder a todos" o "Responder" (según proceda).

7.10 Participantes del proceso, responsabilidades y competencias

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

7.10.1 Consejo de Administración (CA):

- Formula objetivos estratégicos y KPIs para el desarrollo del GEP;
- Revisa y autoriza los planes y los informes de las empresas;
- Controla los indicadores de actividades de las empresas.
- Realizar revisiones programadas y no programadas (auditoría interna) de las actividades contables, financieras, de producción y de otro tipo.
- Planifica revisiones, realizadas por comisiones de auditorías externas al menos una vez al año.

7.10.2 La empresa, representada por el director general:

- Organiza y garantiza la gestión de los procesos de acuerdo con los planes autorizados de la Empresa y con la presente instrucción;
- Presenta a tiempo los informes al CA de acuerdo con la instrucción autorizada.

8. REGISTROS UTILIZADOS

Tabla 7. Fuentes de información y registros para la elaboración de los planes e informes

Reporte	Responsable	Fecha límite de recepción	Usuario	Ubicación
Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	Supervisor financiero	Noveno día hábil del mes siguiente a ejecución	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Analista contable costos e inventarios	Sexto día hábil del mes siguiente a ejecución	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
KPI financiero (FNI-CON-CON-REP-015_Ver.1)	Analista contable presupuesto	Noveno día hábil del mes siguiente a ejecución	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
FME Ejecutado mes – año FNI-CON-CON-REP-020_Ver.1	Supervisor financiero	Décimo cuarto día hábil del mes siguiente a ejecución	Director General	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Analista contable costos e inventarios	7 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Reporte	Responsable	Fecha límite de recepción	Usuario	Ubicación
Forecast (FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1)	Analista contable presupuesto	6 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
FME planificación mes - año FNI-CON-CON-REP-019_Ver.1	Supervisor Financiero	2 días hábiles antes del final del mes anterior al mes planificado	Director General	Teams / 01 Informes / 04_By Companies /
Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Analista contable costos e inventarios	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 04_Annual Budget /
Opex Budget**	Analista contable presupuesto	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 04_Annual Budget /
Plan de trabajo anual (FNI-CON-CON-REP-023_Ver.1)	Supervisor financiero	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 04_Annual Budget /
Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	Supervisor financiero	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	Teams / 02 Reports and Budget / 03_Half-yearly Report /
Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Analista contable costos e inventarios	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 03_Half-yearly Report /
Opex Budget II Semester**	Analista contable presupuesto	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador	Teams / 02 Reports and Budget / 03_Half-yearly Report /

COPIA

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.

Reporte	Responsable	Fecha límite de recepción	Usuario	Ubicación
			Financiero; Supervisor Financiero	
Informe de I semestre y plan ajustado II semestre (FNI-CON-CON-REP-022_Ver.1)	Supervisor financiero	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 03_Half-yearly Report /
Estados Financieros (FNI-CON-CON-REP-006_Ver.1)	Supervisor financiero	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio	Teams / 02 Reports and Budget / 05_Annual Report /
Costo de Producción ejecutado (FNI-CON-CON-REP-016_Ver.1)	Analista contable costos e inventarios	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 05_Annual Report /
Opex Anual**	Analista contable presupuesto	16 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero; Supervisor Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 05_Annual Report /
Informe de resultados de trabajo en el año (FNI-CON-CON-REP-024_Ver.1)	Supervisor financiero	15 días hábiles antes de que se realice el CA	Director Financiero; Directores y Gerentes de Procesos de Negocio; Coordinador Costos y Presupuesto; Coordinador Financiero	Teams / 02 Reports and Budget / 05_Annual Report /

Nota: Las rutas indicadas en la columna «Ubicación» reproducen los nombres reales de las carpetas en Microsoft Teams, que combinan español e inglés según su origen. Por ello la nomenclatura se mantiene en ambos idiomas y no debe modificarse; deben aceptarse tal como figuran.

** Los reportes «Opex Budget», «Opex Budget II Semester» y «Opex Anual» no cuentan, por el momento, con un código de registro autorizado (FNI-CON-CON-REP-xxx). Su código se asignará y actualizará en esta Instrucción cuando sea oficializado.

9. CONTROL DE CAMBIOS

Tabla 8. Control de cambios

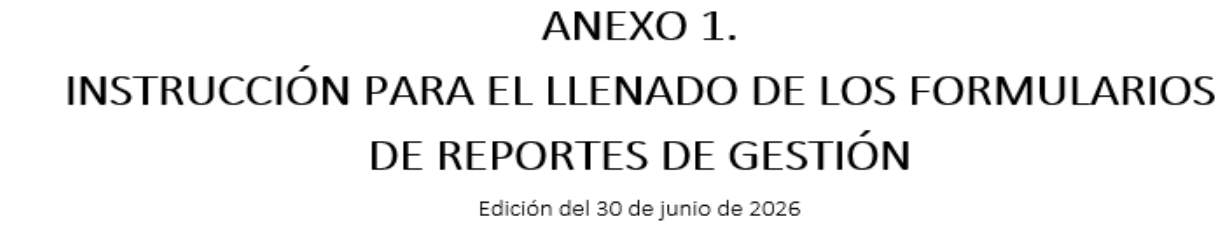
Descripción del Cambio	Responsable del Cambio	Aprobación del Cambio	Fecha de Emisión	Fecha de Edición	Versión
	Nombre	Nombre	00.00.0000	00.00.0000	00
	Cargo	Cargo			

COPIA

10. ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LOS FORMULARIOS DE INFORMES GERENCIALES (FORMATO WORD)

El contenido íntegro de este anexo se gestiona y distribuye como documento independiente en formato Word y forma parte integral de la presente Instrucción. Describe los formularios de reporte de gestión, su llenado y presentación, e incluye un ejemplo del «Análisis Why Why». La portada anterior identifica su edición y fecha vigentes.



ANEXO 1.

INSTRUCCIÓN PARA EL LLENADO DE LOS FORMULARIOS DE REPORTES DE GESTIÓN

Edición del 30 de junio de 2026

ANEXO 2. INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LOS FORMULARIOS DE INFORMES GERENCIALES (FORMATO EXCEL)

El contenido íntegro de este anexo se gestiona y distribuye como documento independiente en formato Excel y forma parte integral de la presente Instrucción. Contiene los formatos editables de las tablas obligatorias para cada tipo de plan e informe. La portada e índice anteriores corresponden a dicho documento.

Empresa:	
Fecha:	
Coordinador:	
Responsable:	
Dirigido a:	

INDICE

Lista de formularios de reporte de gestión (la indicación de la existencia de la tabla correspondiente contiene un hipervínculo para abrir la tabla)							
N.º de página	Lista de tablas obligatorias	Plan de trabajo del año	Reporte de fin de año	Reporte del primer semestre del año y el plan ajustado para el segundo semestre		Plan del mes (a la nota explicativa)	Reporte del mes (a la nota explicativa)
				Plan ajustado para el segundo semestre del año	Reporte del primer semestre del año		
		PA (plan anual)	RFA	PA (plan ajustado)	RPS (reporte del primer semestre)	PM (plan mensual)	RM (reporte mensual)

Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.