

[NOMBRE DE EMPRESA]

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR

[TIPO DE DOCUMENTO]

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

INDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. RECURSOS.....	3
4. CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....	3
5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	4
6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	5
7. DESARROLLO.....	7
8. REGISTROS UTILIZADOS.....	16
9. CONTROL DE CAMBIOS.....	16
10. ANEXOS.....	17

ANEXOS

ANEXO 1. FLUJOGRAMA.....	17
ANEXO 2. REPORTE DE SALDOS DE PROVEEDORES CXC Y CXP, KPI 3 Y 4. ...	18
ANEXO 3. ESTADO DE CUENTA DE PROVEEDORES.....	18
ANEXO 4. PROTOCOLO DE REUNIÓN DE CXC Y CXP.....	19
ANEXO 5. SÁBANA DE DATOS SALDOS DE PROVEEDORES (ERP ODOO).	20

1. OBJETIVO.

Controlar y dar seguimiento a los movimientos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores, evaluado por proceso de negocio.

2. ALCANCE.

El presente procedimiento aplica a todos los procesos de negocio que realizan movimientos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, desde el inicio de la planificación del presupuesto operativo, reuniones de seguimiento y envío de reportes al cierre del periodo.

3. RECURSOS.

3.1. Recurso humano

Analista Contable CxCobrar y CxPagar; Coordinador Financiero; Directora Financiera; Directores de área; Responsables de proceso de negocio; Analista Contable Presupuesto.

3.2. Material y Equipo:

Plataforma digital (Teams, sistema ERP Odoo), computadora, cartas digitales enviadas a proveedores.

4. CALENDARIO DE ACTIVIDADES.

Las actividades que comprende este procedimiento siguen el siguiente calendario de ejecución mensual:

Tabla 1. Calendario de actividades

Frecuencia	Actividad	Responsable	Descripción
Mensual	Preparación del archivo maestro (FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP	Analista Contable CxCobrar, CxPagar.	Descarga de saldos de proveedores del sistema ERP Odoo.
Mensual	Solicitud y validación del presupuesto contable mensual considerando los movimientos originadores que afectan las cuentas por cobrar y pagar.	Responsables de procesos de negocio / Analista contable presupuesto.	Se realiza durante el período de preparación del presupuesto operativo mensual.
Quincenal	Reuniones de seguimiento del avance de cuentas por cobrar y pagar por proceso de negocio.	Analista contable CxCobrar, CxPagar / Directores de área / Responsables de procesos de negocio.	Modalidad presencial o virtual; el Analista envía el reporte con los saldos y el enlace a los participantes.

**CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR
COBRAR Y POR PAGAR**
Código y versión del documento

Frecuencia	Actividad	Responsable	Descripción
Quincenal	Preparación de protocolo de la reunión de cuentas por cobrar y pagar.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar.	Posterior a cada reunión de seguimiento de saldos, registrando acuerdos y tareas asignadas.
Mensual	Presentación de resultados de cumplimiento del KPI 3 y KPI 4 ante Comisión Balance.	Dueños de proceso de negocio.	Conforme a la programación de comisión balance, utilizando como referencia el reporte enviado por analista.
Trimestral	Obtención de muestra de proveedores para confirmación de saldos.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Aplicar criterio de variación trimestral $\geq$ 100 kUSD.
Trimestral	Elaboración y envío de cartas de confirmación de saldos a los proveedores seleccionados.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Las cartas se envían en PDF firmadas por representante autorizado.
Trimestral	Seguimiento, conciliación y confirmación de saldos con proveedores y resguardo de cartas firmadas.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Se debe dar seguimiento a cartas enviadas, hasta confirmar los saldos.
Según requerimiento	Elaboración de cartas de confirmación de saldos con proveedores y contratistas y traslado al departamento jurídico los casos no conciliados.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar.	Cartas según solicitud de las áreas, directores o auditorías externas.

Tabla 2. Matriz de comunicaciones del reporte mensual de cuentas por cobrar y por pagar.

#	Proceso	Comunicación	Cuándo	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
1	Seguimiento quincenal	(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP - Preliminar, enviado para aprobación.	Quincenal (martes)	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Coordinador Financiero	1 día hábil
2	Seguimiento quincenal	(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP (aprobado).	Quincenal (martes)	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Dueños de proceso de negocio y directores de área	—
3	Reunión de seguimiento	Enlace e invitación a la reunión quincenal de cuentas por cobrar y por pagar.	Quincenal (martes)	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Dueños de proceso de negocio y directores de área	—
4	Reunión de seguimiento	(FNI-CON-CON-PRE-001_Ver.1) Protocolo de la reunión de CxC y CxP (acuerdos y tareas asignadas).	Quincenal (jueves)	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Partes interesadas (participantes de la reunión)	—
5	Cierre mensual	(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP - Preliminar, enviado para aprobación.	Día hábil 3	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Coordinador Financiero	1 día hábil
6	Cierre mensual	(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP, versión final.	4.º día hábil y 6.º día hábil	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Coordinador Financiero Directora Financiera	1 día hábil

#	Proceso	Comunicación	Cuándo	De (Remitente)	Para (Destinatarios)	Plazo Respuesta
7	Comisión de Balance	Resultados de cumplimiento del KPI 03 y KPI 04 (FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1), enviados para aprobación.	Día hábil 4	Analista Contable Cx Cobrar, Cx Pagar	Coordinador Financiero Dueños de proceso de negocio y directores de área	1 día hábil
8	KPI financiero	Versión final (FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP para la elaboración del KPI financiero.	Día hábil 5	Analista Contable Cx Cobrar, Cx Pagar	Analista Contable Presupuesto	—
9	Confirmación de saldos	(FNI-CON-CON-CAR-001_Ver.1) Carta de confirmación de saldos a proveedores, PDF firmado en idioma español e inglés.	Trimestral (día hábil 11)	Analista Contable Cx Cobrar, Cx Pagar	Proveedores seleccionados en la muestra ($\Delta \geq 100$ kUSD)	15 días
10	Casos no conciliados	Traslado de los casos sin conciliación de saldos para su seguimiento.	Según requerimiento	Analista Contable Cx Cobrar, Cx Pagar	Departamento Jurídico	—

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

- Instrucción sobre la elaboración de presupuesto operativo y presentación de informes.
- FNI-DES-CER-INS-001_Ver. 1. Instrucción sobre la Administración del Sistema de Gestión Documental.
- Procedimiento de registro y autorización de facturas de compras.
- Procedimiento de control de materiales e importaciones.
- Procedimiento de la elaboración del costo directo y el análisis factorial de la producción de níquel comercial.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 1. Presentación de Estados Financieros.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 32. Instrumentos Financieros: Presentación.
- Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República.
- ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

- CXC Cuenta por Cobrar (Anticipo):** Pago realizado a un proveedor antes de recibir el bien o servicio contratado. Genera un saldo de cuenta por cobrar que se liquida cuando se recibe la factura correspondiente.
- CXP Cuenta por Pagar:** Es la deuda de la Compañía a los proveedores, por servicios o bienes adquiridos.

- c) **Movimiento contable:** Se origina por normas o principios contables, que obligan a una cuenta a ser debitada (debe) o abonada (haber) al analizar cada una de las actividades de la empresa.
- d) **Proceso de Negocio (PN):** Conjunto de actividades estructuradas que ejecutan las distintas áreas operativas de la Compañía para generar valor, identificadas con un código numérico (por ejemplo, 01 Logística y compras, 03 Fundición y refinación eléctrica, 10 Mantenimiento de equipos de energía).
- e) **KPI (Key Performance Indicator):** Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño.
- f) **Saldo:** cantidad en favor o en contra que resulta de realizar las operaciones correspondientes a una cuenta.
- g) **Plan anual:** cantidad de dinero que se planifica utilizar para cumplir los objetivos de la Compañía durante un año.
- h) **Plan de operación mensual:** cantidad de dinero que se planifica utilizar para cumplir los objetivos de la Compañía durante un mes.
- i) **Movimiento originador:** actividad que conduce al aumento o la disminución de las cuentas por cobrar o cuentas por pagar.
- j) **Antigüedad de saldos:** Clasificación de los saldos de cuentas por cobrar y por pagar según el tiempo transcurrido desde su origen, agrupados en rangos de días (menor a 30, de 30 a 60, de 60 a 90, de 90 a 120, de 120 a 180, de 180 a 365 y mayor a 365 días).
- k) **Balance General:** Estado financiero que presenta la situación económica de la Compañía a una fecha determinada, mostrando sus activos, pasivos y patrimonio. Las cuentas por cobrar se reflejan como activo y las cuentas por pagar como pasivo.
- l) **Capex (Capital Expenditure):** Gastos de capital destinados a la adquisición, mejora o mantenimiento de activos fijos productivos cuya vida útil supera el período contable.
- m) **Cash Flow (Flujo de Efectivo):** Estado financiero que registra las entradas y salidas reales de efectivo de la Compañía durante un período determinado.
- n) **Comisión de Balance:** Reunión periódica en la que cada dueño de proceso de negocio presenta los resultados de cumplimiento de sus indicadores clave de desempeño -KPI-.
- o) **Conciliación:** Proceso mediante el cual se compara y ajusta la información contable de la Compañía con la información reportada por un proveedor o tercero, con el fin de identificar y resolver diferencias.
- p) **ERP Odoo:** Sistema de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning) utilizado por la Compañía como sistema contable oficial para el registro y control de las operaciones financieras.
- q) **Forecast:** Proyección o pronóstico financiero que estima el comportamiento esperado de las cuentas para un período futuro, utilizado como base de planificación.
- r) **P&L (Profit and Loss):** Estado de resultados que muestra los ingresos, costos y gastos de la Compañía durante un período determinado, reflejando la utilidad o pérdida obtenida.
- s) **Saldo final (SF):** Valor de la cuenta por cobrar o cuenta por pagar a la fecha de preparación del reporte.

- t) **Saldo inicial (SI):** Valor de la cuenta por cobrar o cuenta por pagar al inicio del mes evaluado, equivalente al saldo final del mes inmediato anterior.
- u) **Sobregiro:** Diferencia entre la ejecución real de las cuentas por cobrar o por pagar y el monto planificado, cuando la ejecución supera lo planificado.
- v) **Variación (Δ):** Diferencia entre dos valores comparados; en este procedimiento se utiliza para medir la diferencia entre saldos iniciales y finales, y entre los movimientos planificados y reales de cuentas por cobrar y por pagar.

7. DESARROLLO.

El desarrollo del proceso de cuentas por cobrar y pagar, los plazos y los responsables se encuentran detallados en el anexo 1 del presente procedimiento. (Anexo 1).

7.1. Estructura del archivo maestro.

El archivo maestro “(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP”, constituye el registro oficial para el control y seguimiento mensual de los saldos de cuentas por cobrar y por pagar a proveedores. En este se encuentra la información de los saldos consolidados, el cálculo del KPI 3 y KPI 4, el análisis de antigüedad de saldos y los datos para evaluación por proceso de negocio. La estructura del archivo se organiza en hojas que agrupan información homogénea y secuencial. Cualquier inconsistencia detectada en alguna hoja afecta a las demás, razón por la cual la validación debe realizarse en el orden descrito en la siguiente tabla.

Tabla 3. Estructura del Archivo Maestro

Hoja	Denominación	Descripción
00 INDICE	Índice general del archivo	Contiene la identificación del archivo maestro, la empresa, fecha, responsable, controlador y la descripción breve de cada hoja.
DESARROLLO	Flujograma o Calendario de actividades	Detalla la frecuencia, el responsable, los plazos de elaboración y entrega del reporte y demás actividades del procedimiento.
01_Saldos Consolidados	Saldos consolidados por proveedor	Listado de proveedores con saldo en cuentas por cobrar y saldo en cuentas por pagar. Permite identificar los proveedores que mantienen ambas posiciones simultáneamente.
02_KPI 03	KPI 3 Cuentas por Cobrar	Comparativa del movimiento real CxC con el movimiento planificado CxC, por proceso de negocio. Refleja el cumplimiento del KPI 3 y el resultado para el negocio.
03_KPI 04	KPI 4 Cuentas por Pagar	Comparativa del movimiento real CxP con el movimiento planificado CxP, por proceso de negocio. Refleja el cumplimiento del KPI 4 y el resultado para el negocio.
04_Antigüedad de Saldos	Antigüedad de los saldos	Muestra los saldos CxC y CxP por su antigüedad agrupada en rangos: menor a 30, 30-60, 60-90, 90-120, 120-180, 180-365 y mayor a 365 días.
05_Seguimiento saldos >365 días	Seguimiento de saldos con antigüedad mayor a un año	Comentarios y estatus de seguimiento por proceso de negocio para los saldos mayores a 365 días. Identifica acciones requeridas y responsables.

Hoja	Denominación	Descripción
06_Resumen_Saldos >365 días	Resumen y análisis financiero de saldos > 365 días	Resumen y análisis financiero de los saldos mayores a 365 días orientado a la toma de decisiones.
07_Saldos Finales	Detalle de saldos finales	Detalle por proveedor de los saldos finales al cierre del período. La columna U "Clasificación" permite filtrar por CxC (anticipos) o CxP (deuda con proveedores).
08_Datos_KPI's	Base de datos para cálculo de KPI	Datos para los KPI's: planificación, saldos iniciales y saldos finales que alimentan el cálculo del KPI 3 y KPI 4.

7.2. Elaboración de reporte de cuentas por cobrar y pagar.

Para los saldos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar se descarga del sistema ERP Odoo los saldos de los proveedores, luego se trasladan al archivo "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP". (Ver anexo 1 y 6).

Plazos de elaboración y emisión del reporte:

El reporte mensual de cuentas por cobrar y cuentas por pagar deberá elaborarse y emitirse de acuerdo con los siguientes plazos:

- Para **cliente principal**, el reporte deberá encontrarse finalizado y distribuido a más tardar el **cuarto (4.º) día hábil** del mes siguiente al cierre contable.
- Para las demás empresas administradas por la Compañía, el reporte deberá encontrarse finalizado y distribuido a más tardar el **sexto (6.º) día hábil** del mes siguiente al cierre contable.

Los plazos anteriores aplican para la preparación del archivo maestro, la validación de la información y la distribución del reporte a las partes interesadas para su respectivo seguimiento.

7.3. Planificación de los procesos de negocio para el incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Durante la preparación del presupuesto mensual los procesos de negocio deberán realizar su solicitud de presupuesto contable y deberán considerar los tipos de transacción y el efecto de incremento o disminución de los saldos de los proveedores y los avances de ejecución del KPI 3 del mes en curso en el archivo "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP".

Los movimientos originadores que afectan el incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar son:

7.3.1. Libro Profit and Loss (P&L).

Movimientos de gastos que causan incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Tabla 4. Movimientos originadores para el P&L

Movimiento originador	Efecto	Observaciones
Registro de factura de servicios (pagada en meses anteriores)	Disminución de cuentas por cobrar	Pagado en meses anteriores.
Registro de factura de servicios.	Sin movimiento	Servicios recibidos y pagados en el mes. Agregar en Cash mismo monto.
Registro de facturas al crédito por servicios recibidos	Incremento de cuentas por pagar	No agregar monto en Cash.

7.3.2. Libro Cash Flow.

Movimientos de efectivo que causan incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Tabla 5. Movimientos originadores para el Cash Flow

Movimiento originador	Efecto	Observaciones
Pago a deuda	Disminución de cuentas por pagar	Pago de facturas registradas en meses anteriores.
Pago de servicios	Sin movimiento	Servicios recibidos y pagados en el mes. Agregar en P&L mismo monto.
Pago de anticipos	Incremento de cuentas por cobrar	Pago de materiales o servicios a recibir en meses futuros.

7.3.3. Libro Movimientos de Balance.

Movimientos que causan incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar únicamente en el Balance General.

Tabla 6. Movimientos originadores para los Movimientos de Balance

Movimiento originador	Efecto	Observaciones
Compra de materiales al crédito	Incremento de cuentas por pagar	N/A
Liquidación de anticipos con factura de materiales	Disminución de cuentas por cobrar	Materiales recibidos por anticipos pagados en meses anteriores.
Registro de facturas al crédito por servicios Capex recibidos	Incremento de cuentas por pagar	No agregar monto en cash
Liquidación de anticipos con factura de servicios Capex	Disminución de cuentas por cobrar	N/A

7.4. Método de cálculo del incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

La información del plan para el incremento o disminución de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar provienen del archivo "(FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1) Reporte Forecast" y se utiliza la siguiente fórmula para la planificación:

$$\Delta \text{CXC Plan} = ((\sum \text{CXC Cash Flow}) - (\sum \text{CXC P\&L}))$$

$$\Delta \text{CXP Plan} = ((\sum \text{CXP P\&L}) - (\sum \text{CXP Cash Flow}))$$

Donde:

Δ = Es la diferencia que existe entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar solicitadas para el P&L y para el Cash Flow.

Σ = Es la suma de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar por procesos de negocio o rubros contables.

CXC P&L = Cuentas por cobrar solicitadas por los procesos de negocio para el P&L.

CXC Cash Flow = Cuentas por cobrar solicitadas por los procesos de negocio para el Cash Flow.

CXP P&L = Cuentas por pagar solicitadas por los procesos de negocio para el P&L

CXP Cash Flow = Cuentas por pagar solicitadas por los procesos de negocio para el Cash Flow.

Δ CXC Plan = $((\Sigma \text{CXC Cash Flow}) - (\Sigma \text{CXC P\&L}))$

Δ CXP Plan = $((\Sigma \text{CXP P\&L}) - (\Sigma \text{CXP Cash Flow}))$

7.4.1. Cálculo de Incremento o disminución real cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Para los saldos iniciales se tomarán los datos al cierre del período anterior por proceso de negocio. Para los saldos finales a la fecha de realización deberán ser tomados del sistema contable y trasladados al reporte.

Δ CXC Real = (SF - SI)

Δ CXP Real = (SF - SI)

Donde:

Δ = Es la diferencia que existe entre el saldo final y el saldo inicial de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar del periodo evaluado.

SF= Saldo final a la fecha de preparación del reporte.

SI= Saldos al inicio de mes.

7.5. Metodología del Cálculo KPI 3 Cuentas por Cobrar.

Este KPI reflejará el incremento o disminución de las cuentas por cobrar de cada proceso de negocio, los cuales deberán ser tomados de "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP" y "(FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1) Reporte Forecast" que serán utilizados para el cálculo del rendimiento para cada proceso de negocio utilizando la siguiente formula:

KPI 3 ($(\Delta \text{CXC Real})/(\Delta \text{CXC Plan}) \times 100$)

Donde:

Δ = Es la diferencia que existe entre dos saldos evaluados.

Δ CXC Plan = Variación planificada del incremento o disminución de las cuentas por cobrar por procesos de negocio tomados del "(FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1) Reporte Forecast"

Δ CXC Real = Variación del incremento o disminución real de las cuentas por cobrar por procesos de negocio tomados de "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP"

Δ CXC = Diferencia entre la variación real y la variación plan.

Tabla 7. Meta de cumplimiento de KPI 3 en Planificación

Criterio de Cumplimiento	Resultado de Cumplimiento KPI
<80%	Incumplimiento de KPI en Planificación
=>80% y <=100%	Cumplimiento de KPI en Planificación
>100%	Incumplimiento de KPI en Planificación

$$\Delta \text{ CXC} = (\Delta \text{ CXC Real} - \Delta \text{ CXC Plan})$$

Tabla 8. Criterios de cumplimiento de KPI 3 y resultado para el negocio

$\Delta \text{ CXC Plan}$	$\Delta \text{ CXC}$	KPI 3	Resultado de Cumplimiento KPI	Resultado para el Negocio
Incremento	Incremento o Disminución	=>80% y <=100%	Cumplimiento de KPI	Positivo
Incremento	Incremento o Disminución	<80% o >100%	Incumplimiento de KPI	Negativo
Disminución	Incremento o Disminución	=>80% y <=100%	Cumplimiento de KPI	Positivo
Disminución	Incremento	<80% o >100%	Incumplimiento de KPI	Negativo
Disminución	Disminución	=>100%	Cumplimiento de KPI	Positivo

Criterios de límite de sobregiro permitido:

Criterio 1:

Si $\Delta \text{ CXC} < 100 \text{ kUSD} = 10\%$

Criterio 2:

Si $\Delta \text{ CXC} > 100 \text{ kUSD} = 5\%$

Ejemplo lectura:

[Si la variación de la CxC Plan es incremento] y [la diferencia entre la variación real y la variación plan es incremento o disminución], y [el resultado del KPI está entre el 80% y el 100% se considera el cumplimiento del KPI] [con un resultado positivo para el negocio.]

Otros criterios:

La ejecución de presupuesto del KPI para los procesos de negocio con planificación "0" se considera sobregiro y su ponderación será de 150% de incumplimiento.

Los resultados de incumplimiento se presentarán hasta un máximo de 150% para el KPI.

El límite de sobregiro permitido es del 10% si la variación es <100 000 USD.

El límite de sobregiro permitido es del 5% si la variación es >100 000 USD.

7.6. Metodología del cálculo KPI 4 Cuentas por Pagar.

Este KPI reflejará el incremento o disminución de las cuentas por pagar de cada proceso de negocio, los cuales deberán ser tomados de "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP" y "(FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1) Reporte Forecast" que serán utilizados para el cálculo del rendimiento para cada proceso de negocio utilizando la siguiente formula:

$$\text{KPI 4} = (\Delta \text{ CXP Real}) / (\Delta \text{ CXP Plan}) * 100$$

Donde:

Δ = Es la diferencia que existe entre dos saldos evaluados.

Δ CXP Plan= Variación planificada del incremento o disminución de las cuentas por pagar por procesos de negocio tomados de "(FNI-CON-CON-REP-014_Ver.1) Reporte Forecast"

Δ CXP Real= Variación del incremento o disminución real de las cuentas por pagar por procesos de negocio tomados de "(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP".

Δ CXP = Diferencia entre la variación real y la variación plan.

Tabla 9. Meta de cumplimiento de KPI 04 en Planificación

Criterio de Cumplimiento	Resultado de Cumplimiento
$\leq 0\%$	Incumplimiento de KPI en Planificación
$>0\%$ y $<80\%$	Cumplimiento de KPI en Planificación con justificación
$\geq 80\%$ y $\leq 100\%$	Cumplimiento de KPI en Planificación
$>100\%$	Incumplimiento de KPI en Planificación

Δ CXP = (Δ CXP Real - Δ CXP Plan)

Tabla 10. Criterios de cumplimiento de KPI 4 y resultado para el negocio

Δ CXP Plan	Δ CXP	KPI 4	Resultado de Cumplimiento KPI	Resultado para el Negocio
Incremento	Incremento o Disminución	$\geq 80\%$ y $\leq 100\%$	Cumplimiento de KPI	Positivo
Incremento	Incremento o Disminución	$>0\%$ o $<80\%$	Cumplimiento de KPI con justificación	Positivo
Incremento	Incremento o Disminución	$\leq 0\%$ o $>100\%$	Incumplimiento de KPI	Negativo
Disminución	Incremento o Disminución	$\geq 80\%$ y $\leq 100\%$	Cumplimiento de KPI	Positivo
Disminución	Incremento o Disminución	$>0\%$ y $<80\%$	Cumplimiento de KPI con justificación	Positivo
Disminución	Incremento o Disminución	$\leq 80\%$ o $>100\%$	Incumplimiento de KPI	Negativo

Criterios de límite de sobregiro permitido:

Criterio 1:

Si Δ CXP <100 o >-100 kUSD = Cumplimiento

Criterio 2:

Si Δ CXP >100 o <-100 kUSD = Incumplimiento

Otros criterios:

La ejecución de presupuesto del KPI para los procesos de negocio con planificación "0" y el monto del ejecutado es negativo, se considera un incumplimiento y su ponderación será de 150%. Caso contrario, si los procesos de negocio con planificación "0" y el ejecutado es mayor a "0", se considera un cumplimiento, interpretando que los proveedores nos han otorgado crédito, en el mismo mes que se emitieron las facturas de compras/servicios.

Se tomará como Incumplimiento del KPI, si el monto del ejecutado es "0" y el monto del planificado es menor a "0", se considerará como cumplimiento. Caso contrario, si el monto del ejecutado es "0" y el monto del planificado es mayor a "0", se considerará como incumplimiento, interpretando que se planifico aumentar la Cuenta por Pagar, pero no tuvieron movimiento.

Se detallan otros criterios sobre los resultados que serán considerados como Negativo:

Ejemplo 1 Variación en positivos:

Δ CXP Real 13,000 - **Δ CXP Plan** 120,000 = Resultado -107,000 y $<-100\text{kUSD}$ (Negativo), la variación supero los -100,000.

Ejemplo 2 Variación en positivos:

Δ CXP Real 113,000 - **Δ CXP Plan** 10,000 = Resultado 103,000 y $>100\text{kUSD}$ (Negativo), la variación supero los 100,000.

Ejemplo 3 Variación en negativos:

Δ CXP Real -6,000 - **Δ CXP Plan** -2,500 = Resultado -3,500 y $<-100\text{kUSD}$ (Negativo), si el ejecutado disminuyo más que el planificado, el resultado será negativo.

Ejemplo 4 Variación en negativos:

Δ CXP Real -1,000 - **Δ CXP Plan** -103,000 = Resultado 102,000 y $>100\text{kUSD}$ (Negativo), la variación supero los 100,000.

Los resultados de incumplimiento se presentarán hasta un máximo de 150% e igual o menor a 0% para el KPI.

7.7. Medidas de comunicación.

El seguimiento del avance de los procesos de negocio se realizará cada quince días a través de reuniones en modalidad presencial y virtual en las que el Analista Contable CxCobrar, CxPagar será el encargado de enviar el enlace a los responsables de los procesos de negocio y directores de área.

En caso de que por alguna razón no se realice reunión, el reporte siempre será enviado a las partes involucradas para el seguimiento oportuno de los saldos y sobregiros.

Los resultados de cumplimiento de KPI 3 y 4 será presentado en comisión de balance como parte del KPI financiero por cada uno de los dueños de procesos. Deberán presentarse dos gráficas, 1) para KPI 3, 2) para KPI 4, el diseño se mostrará de acuerdo con la instrucción vigente de la comisión de balance con la siguiente estructura:

Figura 1. Ejemplo de estructura Cuenta por Cobrar, KPI 3

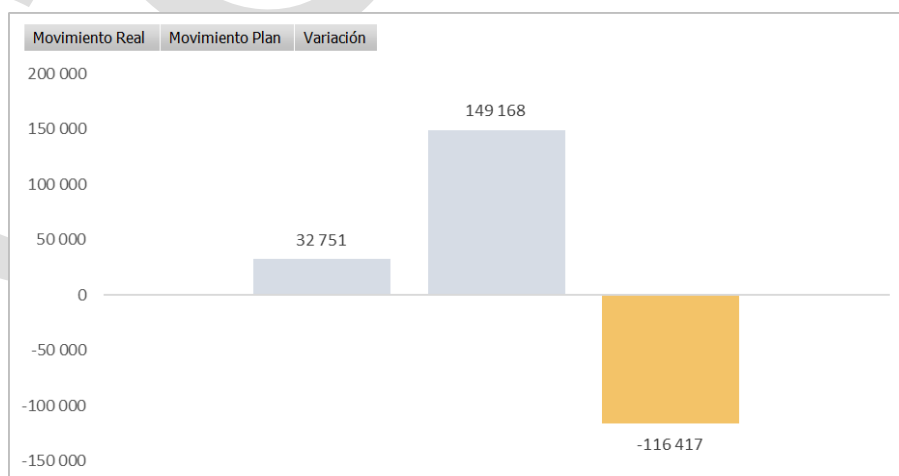
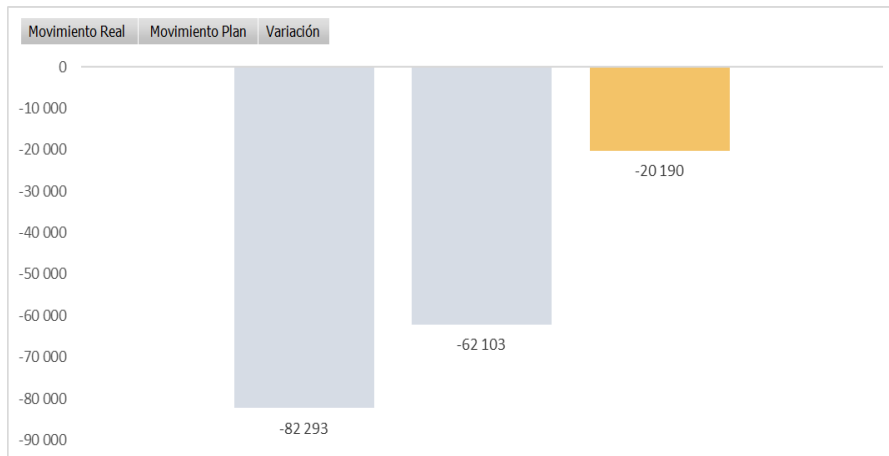


Figura 2. Ejemplo de estructura Cuenta por Pagar, KPI 4



7.8. Confirmación de saldos con proveedores y contratistas.

Proceso por medio del cual se busca conciliar y confirmar los saldos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar con proveedores y contratistas para cumplir con los requerimientos de auditorías externas y satisfacer las necesidades internas de la compañía.

7.8.1. Obtención de muestra.

Para obtener la muestra de proveedores con los cuales es necesario realizar confirmación de saldos se descarga del sistema contable los saldos de los proveedores y el movimiento que hayan tenido durante el trimestre.

$$\Delta = (SF - SI)$$

Donde:

SI = Saldos al inicio del trimestre.

SF = Saldo al final a la fecha de obtención de la muestra.

Δ = Es la diferencia que existe entre el saldo final y el saldo inicial de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar por proveedor según el periodo evaluado. Este resultado puede ser positivo o negativo.

Posteriormente es necesario aplicar criterios para determinar los proveedores a utilizar en la muestra.

Criterio:

Si $\Delta < 100$ kUSD = No se confirman saldos

Si $\Delta \geq 100$ kUSD = Si se confirman saldos

7.8.2. Carta de confirmación de saldos por cobrar y por pagar.

Cada trimestre, con base a la muestra obtenida se preparan cartas de confirmación de saldos por cobrar y por pagar para cada proveedor, la cual se enviará a los mismos en formato PDF para su revisión.

Las cartas deberán estar firmadas por un representante de la compañía, que puede ser:

- Contador general
- Directora financiera
- Representante legal

Criterios:**Criterio CxC:**

Si en la muestra de saldos por cobrar, el proveedor también tiene saldos por pagar, estos deben incluirse en la carta.

Criterio CxP:

Si en la muestra de saldos por pagar, el proveedor también tiene saldos por cobrar, estos deben incluirse en la carta.

7.8.3. Envío de cartas para confirmación de saldos.

Para enviar las cartas de confirmación a los proveedores se busca información de contacto en el sistema contable, para los proveedores que no haya información en el sistema o la información encontrada sea obsoleta se solicita el apoyo del Jefe de Logística y Jefe de Compras para que proporcionen la información necesaria. Al obtener la información de contacto de todos los proveedores muestra se envían las cartas por correo y se solicita la respuesta en un lapso no mayor a quince días.

7.8.4. Seguimiento de cartas de confirmación de saldos enviadas.

El Analista Contable CxCobrar, CxPagar dará seguimiento a las respuestas e inquietudes que pudieran presentar los proveedores como respuesta a la carta de confirmación de saldos enviada. Por otra parte, al estar próximos los quince días de haber enviado la carta y no recibir respuesta deberá enviar un nuevo correo solicitando al proveedor una respuesta al primer correo enviado, de no obtener respuesta a los correos deberá realizar llamadas telefónicas al proveedor con el fin de buscar la conciliación de los saldos.

7.8.5. Conciliación de saldos

Durante el seguimiento realizado por el Analista Contable CxCobrar, CxPagar, se puede recibir una respuesta positiva o negativa del proveedor respecto a los saldos, es decir, el proveedor puede estar o no estar de acuerdo con ellos, si la respuesta recibida es que no está de acuerdo, el Analista Contable CxCobrar, CxPagar se pondrá en contacto con el proveedor para solventar inquietudes y realizar ajustes necesarios para finalmente conciliar los saldos.

7.8.6. Confirmación de saldos

Cuando se hayan conciliado los saldos, el proveedor deberá devolver un escáner de la carta incluyendo firma, fecha, sello (opcional) y nombre o cargo de firmante, con lo cual se dan por confirmados los saldos.

7.8.7. Resguardo de la información

Las cartas recibidas de los proveedores ya firmadas se deben consolidar y guardar para futuras auditorias o por diferencias de saldos que se pueda presentar a futuro con los proveedores.

7.8.8. Otras consideraciones

La carta de confirmación de saldos también podrá elaborarse según requerimiento cuando sea necesario.

Si no se logran conciliar saldos con algún proveedor, el caso se pasa al departamento jurídico de la compañía para su seguimiento.

8. REGISTROS UTILIZADOS.

Tabla 11. Registros utilizados.

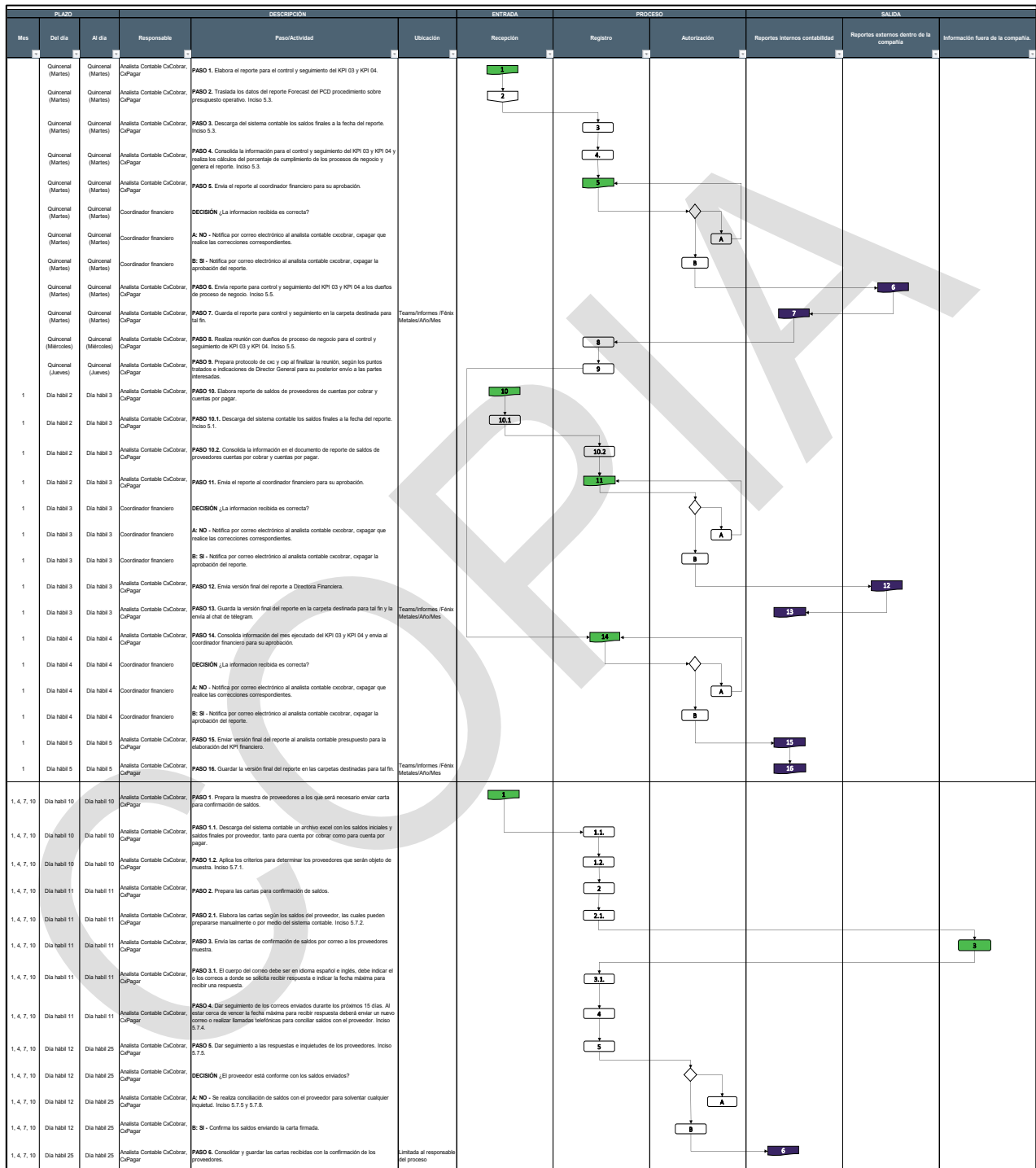
Registro	Contenido	Responsable	Ubicación
(FNI-CON-CON-REP-001_Ver.1) Reporte de CxC y CxP	El archivo maestro es el registro oficial del seguimiento mensual de saldos. Se estructura en hojas secuenciales que deben validarse en el orden de la tabla 2.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Teams / Informes / EMPRESA / Año / Mes
(FNI-CON-CON-REG-001_Ver.1) Estado de cuenta de proveedores	Archivo que contiene facturas, pagos y saldos de un proveedor o contratista a una fecha determinada.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Teams / Informes / EMPRESA / Año / Mes
(FNI-CON-CON-CAR-001_Ver.1) Carta de confirmación de saldos a proveedores	Carta donde consta que se han conciliado y confirmado saldos con un proveedor a una fecha determinada, firmada por ambas partes.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	Teams / Informes / EMPRESA / Año / Mes
(FNI-CON-CON-PRE-001_Ver.1) Protocolo de la reunión de CxC y CxP	Documento donde se redactan los acuerdos y tareas asignadas en la reunión de CxC y CxP.	Analista Contable CxCobrar, CxPagar	

9. CONTROL DE CAMBIOS.

Descripción del Cambio	Responsable del Cambio	Aprobación del Cambio	Fecha de Emisión	Fecha de Edición	Versión

10. ANEXOS.

ANEXO 1. FLUJOGRAMA.



ANEXO 2. REPORTE DE SALDOS DE PROVEEDORES CXC Y CXP, KPI 3 Y 4.

Empresa:	
Fecha:	
Coordinador:	
Responsable:	
Dirigido a:	

INDICE

No	Nombre de hoja	Descripción	CxC, USD	CxP, USD
1	01_Saldos Consolidados	Proveedores con saldo en cuentas por cobrar y saldo en cuentas por pagar.		
2	02_KPI3 CxC	Comparativa del movimiento real CxC con el movimiento planificado CxC, por proceso.		
3	03_KPI4 CxP	Comparativa del movimiento real CxP con el movimiento planificado CxP, por proceso.		
4	04_Antigüedad de Saldos	Muestra los saldos CxC y CxP por su antigüedad, desde 30 días hasta mayores a 365 días.		
5	05_Seguimiento de Saldos >365 días	Comentarios y estatus de seguimiento por proceso de los saldos mayores a 365 días.		
5	06_Resumen de Saldos >365 días	Resumen y análisis financiero de los saldos >365 días.		
6	07_Saldos Finales	Columna U "Clasificación", filtrar por CxC (Anticipos que se dieron a los proveedores).		
7	07_Saldos Finales	Columna U "Clasificación", filtrar por CxP (Deuda con los proveedores).		
8	08_Datos KPI's	Datos para KPI's (plan, saldos iniciales y saldos finales).		
Totales			0	0

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

E.25.05.2026
Página 1 de 10

ANEXO 3. ESTADO DE CUENTA DE PROVEEDORES.

Empresa:	
Controlador:	
Responsable:	
Proveedor:	
Fecha:	
Moneda:	

Resumen de Saldos

Tipo	Año	Pagos / Anticipos / NC	Facturas	_Saldo USD_
Saldo inicial	(en blanco)	0	0	0
Factura	(en blanco)	0	0	0
Pago	(en blanco)	0	0	0
Nota de Crédito	(en blanco)	0	0	0
Total		0	0	0

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

E.25.05.2026
Página 1 de 2

ANEXO 4. PROTOCOLO DE REUNIÓN DE CXC Y CXP.

<u>No. 000</u>		
Nombre de la Reunión:		
Fecha de la reunión:		
Asistieron:		
Ausentes:		
Objetivo:		
Contexto:		
<ul style="list-style-type: none">----		
Nº	Decisión:	Responsable Plazo de ejecución
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
Dirigente de la reunión		(Nombre y Apellido)
Protocolo realizado por		(Nombre y Apellido)
<hr/>		
Todos los derechos reservados, incluidos todos los derechos relacionados con el uso de este documento o de su contenido.		E.25.05.2026
		Página 1 de 1

ANEXO 5. SÁBANA DE DATOS SALDOS DE PROVEEDORES (ERP ODOO).

solway.odoo.com/odoo/aged-payable

Eliminar fondo de la... Antecedentes Polici... Página de inicio ... Organismo Judicial... FormulariosMuni Correo: BYRON ME... Constancia Agresor... Formulario inicial H... FINIQUITOS - Contr...

Contabilidad Tablero Clientes Proveedores Contabilidad Reportes Configuración

PDF XLSX Cuenta por pagar vencida

Reportes de estados de cuenta
Balance Sheet
Profit and Loss
Estado de flujo de efectivo
Resumen ejecutivo
Estado de resultados GT
Balance general GT
Declaración fiscal
Lista de ventas de la CE
Reportes de auditoria
Libro mayor
Balance de comprobación
Auditoria de diario
Check Register
Reportes del contacto
Libro mayor de la empresa
Cuenta por cobrar vencida
Cuenta por pagar vencida

Al 07/05/2026 Cuenta: Por pagar Contactos Según Fecha limite 30 Días Opciones

Hay asientos contables sin registrar anteriores o incluidos en este periodo.

Proceso de Negocio	Número	Cuenta Contable	Proveedor	Clasi
itenimiento de equipos de energia	863259101	220299.06	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
itenimiento de equipos de energia	1766673930	510114.02	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
itenimiento de equipos de energia	638340047	510114.02	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
itenimiento de equipos de energia	2769371291	220299.06	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
itenimiento de equipos de energia	4199367766	510114.02	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
tral termoelectrica	2065	339.999.999.99	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca
tral termoelectrica	2067	339.999.999.99	TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A.	Loca

Cuenta por pagar vencida

TRATAMIENTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, S.A. Contacto Estado de c

FPL/2026/04/0289 (PO26-046896 Serie: C60381C8 Número de DTE: 8632

FPL/2026/04/0261 (OC89292 Serie: 9F718557 Número de DTE: 17666739

FPL/2026/03/0392 (OC89292 SERIE 8CC0A976 DTE 638340047) i

FPL/2026/03/0156 (PO26-021881 Serie: 255CCA82 Número de DTE: 2769

FPL/2026/02/0025 (OC89292 SERIE 5F2E18EF DTE 4199367766) i

RODOO/2025/12/1099 (20601.01 OC0000077776) i

RODOO/2025/12/1032 (20601.01 OC0000079065) i