



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Optimización del proceso de facturación y cobranza con el
objetivo de disminuir el gasto financiero en Manpower Perú
– Región Norte en el año 2020**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Saskia Anai Guerrero Rengifo

Revisor(es):
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Piura, enero de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP - SGR 5.11.22.docx

AUTOR

Saskia Guerrero

RECuento DE PALABRAS

7279 Words

RECuento DE CARACTERES

37926 Characters

RECuento DE PÁGINAS

45 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

439.3KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 6, 2022 8:55 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 6, 2022 8:55 PM GMT-5

● 3% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente

Dedico este trabajo a las personas que se encuentran
sin aliento porque al final siempre llegan fuerzas para
continuar y alcanzar el objetivo.





Agradecimientos

A Dios, por darme las condiciones necesarias para realizar este trabajo.

A mis padres, por siempre ser ese apoyo constante e incondicional en mi vida.

A mi revisor, por su orientación y paciencia.

A las personas cercanas, por apoyarme sin nunca exigir nada a cambio.





Resumen

El presente trabajo busca mostrar la experiencia profesional desarrollada a través de la optimización de tiempos en el proceso operativo de facturación y cobranza de Manpower Perú– Región Norte en el año 2020. En un primer momento la gerencia regional necesitaba saber cuáles eran los clientes que afectaban principalmente al indicador de retorno de capital (DSO), ya que el aumento de este indicador era perjudicial en los estados financieros por disminuir la ganancia neta del resultado del año. En este trabajo se expone cuáles fueron las acciones tomadas para mejorar este indicador con el fin de llegar a los objetivos del año y disminuir el gasto financiero. Como parte de la mejora, se identificaron los principales problemas y dificultades mantenidas por el área operativa encargada de este proceso y en conjunto se logró mitigar los tiempos de ineficiencia dentro de sus calendarios de facturación y cobranza. A lo largo del trabajo se muestra un plan de medición de tiempos para lograr los objetivos planteados, asimismo, una serie de negociaciones realizadas en conjunto con los clientes para obtener la misma finalidad. Después de la acción comentada, se realiza otra actividad en la que se coteja la información de dos reportes, teniendo como finalidad el evitar sobrevaluar o subvaluar la deuda de los clientes, ya que mediante eso ha permitido tener un gasto financiero con una representación fiel en los estados de resultados.

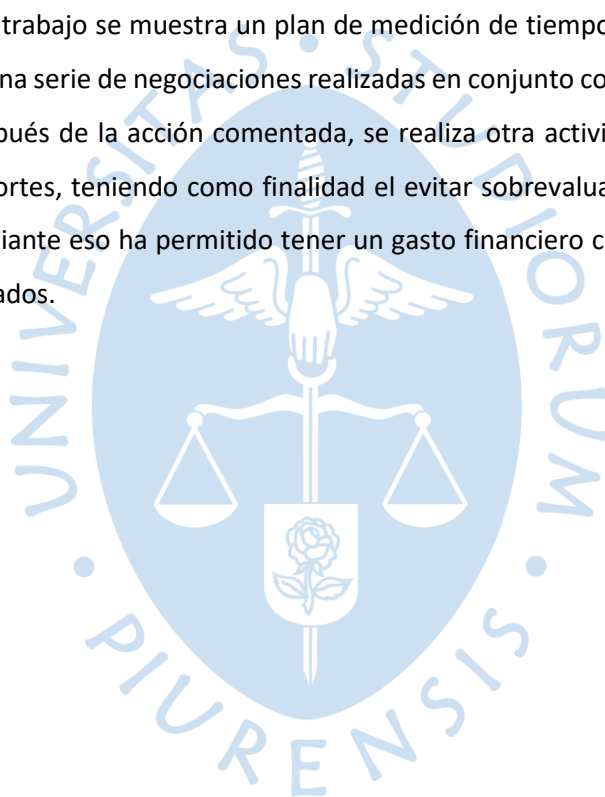




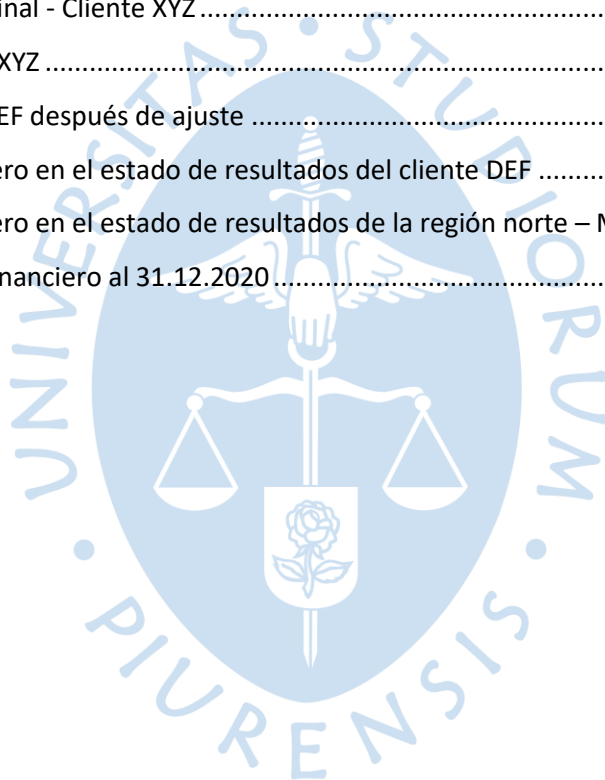
Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.1.1 Ubicación	17
1.1.2 Actividad	17
1.1.3 Visión de la empresa	18
1.1.4 Organización	18
1.2 Descripción general de la experiencia	18
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	18
1.2.2 Propósito del puesto	19
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe (describir problema)	19
1.2.4 Resultados concretos logrados	20
Capítulo 2. Fundamentación del tema y relato de experiencia	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	21
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	22
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	27
3.1 Aportes	27
Conclusiones	35
Recomendaciones	37
Lista de referencias	39



Lista de tablas

Tabla 1. Indicadores clave de rendimiento	19
Tabla 2. Variables DSO.....	22
Tabla 3. DSO – Región Norte al 31.12.2019	23
Tabla 4. DSO – Región Norte – Manpower al 31.05.2020.....	23
Tabla 5. Cronograma inicial - cliente XYZ	25
Tabla 6. Diferencia entre provisiones y facturación real – Cliente DEF	26
Tabla 7. DSO cliente DEF	26
Tabla 8. Cronograma - Cliente ABC	29
Tabla 9. Cronograma - Cliente XYZ - Primer compromiso	30
Tabla 10. Cronograma final - Cliente XYZ.....	30
Tabla 11. DSO - Cliente XYZ	31
Tabla 12. DSO cliente DEF después de ajuste	32
Tabla 13. Gasto financiero en el estado de resultados del cliente DEF	32
Tabla 14. Gasto financiero en el estado de resultados de la región norte – Manpower	33
Tabla 15. DSO y gasto financiero al 31.12.2020	34





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama región norte.....	18
Figura 2. Ciclo de facturación y cobranza.....	24





Introducción

En los últimos años, las compañías de todo el mundo han enfocado sus esfuerzos en el control de gestión, para esto cuentan con diversas formas de medición cualitativa y cuantitativa. Para Manpower, una compañía transnacional, este enfoque no es ajeno ya que necesita medir para poder controlar su gestión. Una de estas mediciones es el DSO (días de retorno de capital), que, si bien es cierto, la compañía ya contaba con este indicador por muchos años, no se le dio la debida atención hasta el 2020 con el inicio de la pandemia Covid-19, porque es aquí donde se hizo más notoria la afectación en el gasto financiero.

La figura del presente documento, trabajo de suficiencia profesional, tiene como fin mostrar la aplicación de los saberes obtenidos en el transcurso de la formación universitaria y profesional en el desempeño como ejecutiva de cuentas de la región norte en la empresa Manpower Perú, la cual se dedica a brindar soluciones innovadoras de gestión humana. Con la finalidad de disminuir los gastos financieros y por consecuencia mejorar la utilidad neta de la región, se buscó optimizar los procesos de facturación y cobranza para así reducir los tiempos de retorno del capital invertido.

Es, en el presente trabajo donde se ha necesitado conocer a fondo los flujos de estos procesos junto a sus problemáticas con el objetivo de ordenar, controlar y disminuir los gastos financieros.

Las referencias que se han tomado para la optimización implementada son fuentes bibliográficas, ya que la doctrina de varios autores muestra la importancia de medir oportunamente la dirección de facturación y cobranzas, contribuyendo de manera positiva en cuanto a la liquidez y solvencia de una compañía.

El trabajo se conforma por tres capítulos. En el primero se brindan las características generales de la compañía, donde se plantea y ejecuta la implementación, así como los alcances del cargo y el puesto ocupado por la autora del trabajo.

En el segundo capítulo se detallan los principales conceptos teóricos que tienen un vínculo directo con el desenvolvimiento del trabajo y con la propuesta implementada, adicional a eso se comenta el escenario inicial del área y el despliegue de las acciones demandadas para la realización de la mejora.

Siguiendo con el tercer capítulo se mencionan las contribuciones y logros obtenidos después de la implementación.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones adquiridas durante el proceso.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Ubicación

Manpowergroup es una empresa instituida en 1948, en Milwaukee, Wisconsin, EE. UU. Hoy computa con operaciones en 82 países y más de 3900 oficinas alrededor del mundo.

Dentro del estado peruano, la empresa antes mencionada inició sus actividades en el año 1963, junto a diversos países, posicionados dentro de la región sudamericana; sin embargo, fue relanzado en el año 1996.

Actualmente Manpowergroup cuenta con más de 11 oficinas, dentro del territorio nacional. Se posicionó en la región norte del país en el año 2002, y la primera oficina fue aperturada en Trujillo, capital del departamento de La Libertad. Con el paso del tiempo también tuvo la iniciativa de abrir oficinas en la ciudad de Piura, Chiclayo y Cajamarca.

1.1.2 Actividad

Manpowergroup actualmente cumple un liderazgo mundial en soluciones vanguardistas de gestión humana con más de 60 años de experiencia en este mundo, que tal como se ve en la realidad, constantemente surgen cambios, no obstante, la empresa siempre busca alternativas para un propósito adecuado y positivo. Su éxito y continuidad se debe a la flexibilidad en sus soluciones, las cuales ayudan a sus clientes a tener la agilidad necesaria para responder a sus gestiones operacionales. Dentro de lo que es Manpowergroup, podríamos decir que sus principales servicios son reclutamiento y selección, que se da mediante la publicación de ofertas de trabajo, intermediación laboral, en base al destacamento de personal capacitado y calificado para el desarrollo de una determinada actividad, tercerización de personal y actividades de Trade Marketing.

Estadísticamente se puede decir que sus ventas mundiales superan los \$22 mil millones anuales y en Perú sobrepasa los S/ 470 millones provenientes de sus marcas:

- Manpower, marca enfocada en los procesos de reclutamiento y selección, intermediación laboral y tercerización de personal.
- Experis, profesionales en encontrar talento experto, que las organizaciones demandan, así como suministrar servicios y soluciones de TI.
- Right Management, marca líder en outplacement, experta en la gestión de talento y carrera.
- ManpowerGroup Solutions, entregan perfeccionamientos de negocio en donde se distribuyen riesgos y beneficios con sus clientes.

1.1.3 Visión de la empresa

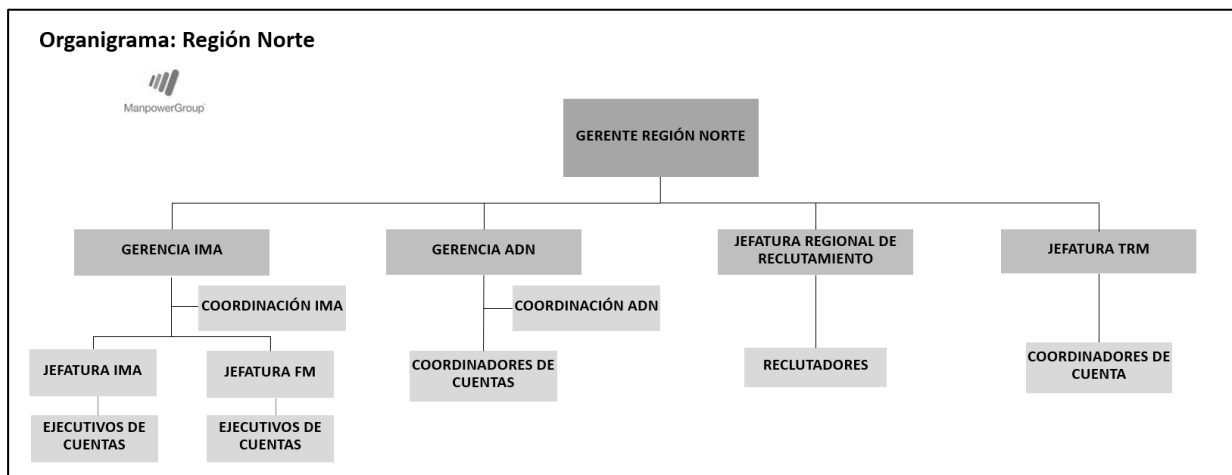
La visión de Manpower es: “Liderar la creación y provisión de servicios y soluciones innovadoras de capital humano que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo” (Manpower, 2018).

1.1.4 Organización

En la Figura 1 se presenta el organigrama de la región norte de Manpower que será objeto de estudio:

Figura 1

Organigrama región norte



Nota. Región norte - Manpower al 31.12.2019.

1.2 Descripción general de la experiencia

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A fines de agosto del 2019 inicia la experiencia laboral de la autora como Ejecutiva de cuentas, quien desempeña las siguientes funciones:

- Administración de proyectos, solución y toma de decisiones en conjunto con clientes principalmente industriales, identificando factores claves para la rentabilidad de los proyectos (Control de costos y disminución de gastos).
- Elaboración y presentación oportuna de propuestas técnicas y económicas para licitaciones en los sectores estatales y de ámbito privado de la región norte – Perú.
- Responsable del indicador financiero DSO a nivel región norte – Perú.
- Preparación de reportes económicos financieros de rentabilidad, costos y presupuestos de principales clientes regionales.
- Reporte directo a jefatura regional, brindando soporte en todo lo que concierne respecto al control de la ejecución presupuestaria.

- Apoyo administrativo y de coordinación en cuentas nacionales de los sectores comercial e industrial.

1.2.2 *Propósito del puesto*

El principal objetivo de la posición es administrar los servicios de soluciones humanas brindadas por la empresa para lo cual se aplican las legislaturas vigentes en el Perú de intermediación laboral y tercerización.

En la división de Operaciones IMA (industriales, minería y administración) se tiene una amplia y diversa cartera de clientes, por lo cual cada uno tienen solicitudes distintas con respecto al manejo de los proyectos, facturación y cobranza. Debe tenerse en cuenta que esto va de la mano de los contratos entre empresas que hayan pactado las partes.

De manera global, la forma de medición de las divisiones es a través de KPI's (Indicadores clave de rendimiento), ya que estos pueden darnos un mensaje claro sobre los resultados de las decisiones cuantitativas y cualitativas tomadas a lo largo del trimestre y/o año. Hasta el año 2020 esta evaluación era utilizada solamente para las jefaturas de cada división, por otro lado, en el 2021 se inicia la medición sobre los ejecutivos de cuenta con la finalidad de dar un mayor incentivo y reconocimiento por la labor realizada para mejorar sus parámetros. En la Tabla 1 se muestra los indicadores usados por la compañía.

Tabla 1

Indicadores clave de rendimiento

KPI	Concepto
Gross Profit	Mide la ganancia bruta de los servicios asignados.
DSO	Indicador que muestra el tiempo de retorno del capital.
NPS	Se trata de un medidor fijo para cuantificar la experiencia, satisfacción y lealtad de los clientes.
Rotación	Con esta medición se busca contratar trabajadores que permanezcan más de 30 días en los servicios.

Nota. Reporte emitido por el área de recursos humanos de la compañía.

1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe (describir problema)*

El presente informe busca presentar dos implementaciones realizadas para mejorar el DSO de Manpower Región Norte, con la finalidad de disminuir el gasto financiero y aumentar la liquidez de la empresa.

1.2.4 Resultados concretos logrados

- Desarrollo de flujos de facturación para los principales clientes delimitados en la región, teniendo como finalidad el cumplimiento de periodos estipulados.
- Instauración del proceso de revisión en las provisiones mensuales de ingresos considerados en el reporte DSO cuyo propósito es que sea cotejado con el reporte de ventas y así evitar una deuda sobrevaluada o subvaluada.
- Mejor comunicación con los clientes para el procedimiento de cobranza.
- Cumplimiento del objetivo anual respecto al indicador DSO.



Capítulo 2. Fundamentación del tema y relato de experiencia

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Se ha realizado diversas consultas bibliográficas para obtener el fundamento teórico de las mejoras implementadas en el proceso de facturación y cobranza de la Región Norte – Perú ManpowerGroup:

- Valorización:

Es la cuantificación económica del avance físico en la ejecución de la obra, realizada en un período determinado. Las valorizaciones tienen el carácter de pagos a cuenta, toda vez que en la liquidación final es donde se define el monto total de la obra y el saldo a cancelar. (OSCE, s.f.)

- Factura: “Es un comprobante de pago emitido por el vendedor o prestador de servicios en las operaciones de venta de bienes y prestación de servicios” (SUNAT, 1999).

- Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio:

En un ciclo de transacción típico, se genera una factura después de concluido el proceso contractual y de venta. El proceso de facturación tradicional siempre ha formado parte de un conjunto más amplio de procesos de negocio en el comercio que incluyen la colocación y aceptación de una orden, el procesamiento de la orden, la entrega de la mercancía y el pago final. Este es un proceso de compra-a-pago desde la perspectiva del comprador, y uno de pedido-a-cobro desde la perspectiva del vendedor. Juntos reciben el nombre de “proceso comercial”. Por consiguiente, desde un punto de vista del proceso de negocio, una factura nunca es un documento aislado, sino que siempre es el resultado—y está ligado con—otras actividades. (Naciones Unidas, 2012)

- Cuentas por cobrar comerciales: “Agrupa las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio” (Consejo Normativo de Contabilidad, 2019).

- Días de cartera (DSO): “Indicador financiero que determina el número de días requeridos para cobrar las cuentas a crédito según su rotación” (Salas, 2014).

$$DSO = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas (NET)}} \times \frac{30}{\text{Días}}$$

Gestión de cuentas por cobrar

Según Benites y Saucedo (2020) es complicado definir de manera exacta la gestión de cobranzas; sin embargo, se puede describir como la administración de cuentas que simboliza el crédito proveído por parte de las compañías a sus clientes como parte del proceso empresarial. Asimismo, representa la planeación, organización, dirección y monitoreo de las políticas crediticias, para asegurar la existencia de activos disponibles en la entidad. La meta de esta dirección es coordinar de manera eficiente el crédito otorgado a los clientes para poder alcanzar los objetivos financieros con el mayor rendimiento posible.

Las autoras también mencionan que el objetivo de la gestión de cuentas por cobrar es acrecentar el patrimonio neto de la empresa y con eso disminuir la incertidumbre de liquidez, por esto es importante tener un manejo estratégico de la cobranza, tener buenas políticas de crédito que cubra los riesgos.

Además, indican que la gestión de cobranzas debe ser medido oportunamente para adquirir posturas estratégicas que permitan el eficaz cumplimiento de los propósitos de una compañía, ya que, una correcta dirección de cobranzas afecta positivamente en la liquidez y solvencia de una empresa. No siempre una compañía tiene una absoluta capacidad de tener una gestión proficiente de su facturación y cobranzas, esto puede afectar a sus obligaciones financieras al corto y largo plazo, por esta razón, una adecuada administración es clave en las compañías y debe orientarse a establecer un eficiente manejo de estos dos factores fundamentales.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para ManpowerGroup, el DSO es un indicador financiero que muestra el tiempo de retorno del capital económico perteneciente a la compañía mediante la cobranza hacia sus clientes (a menor número de rotación mayor beneficio), teniendo las variables mencionadas en la Tabla 2 :

Tabla 2

Variables DSO

Variable	Concepto
Ingreso o Venta	Es el incremento de los recursos económicos, resultado de los servicios brindados.
Servicios por facturar (WIP)	Es la facturación en proceso, porque el costo de ventas ya fue generado, sin embargo, esta aún no ha sido cumplida.
Cuentas por cobrar	Una vez que el servicio es facturado nace la cuenta por cobrar, ahora bien, cuando se logra recaudar el dinero por el servicio concluye el ciclo del DSO.
AR	Suma de servicios por facturar y cuentas por cobrar.
Novedades de nómina	Es el reporte periódico donde se detallan los conceptos que podrían modificar el sueldo de los trabajadores.

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas y nóminas de la compañía.

En 2019, Manpowergroup calculaba su DSO de una forma distinta a la actual. Para fines comparativos con los años del presente trabajo se realizaron artificios en donde Manpowergroup– Norte finaliza el año con un DSO promedio de 45.2 días, la Tabla 3 muestra los resultados obtenidos en el periodo mencionado:

Tabla 3

DSO – Región Norte al 31.12.2019

DSO 2019						
MES	AR	VENTA ANTERIOR	VENTA ACTUAL	VTA NORMALIZADA	VTS PRO/DIA	DSO Promedio
ENERO	S/ 10,920,000	S/ 7,478,096	S/ 5,795,162	S/ 14,256,191	S/ 237,603	46
FEBRERO	S/ 6,908,191	S/ 5,795,162	S/ 3,660,300	S/ 9,375,060	S/ 156,251	44.2
MARZO	S/ 9,751,593	S/ 3,660,300	S/ 8,426,023	S/ 12,690,639	S/ 211,511	46.1
ABRIL	S/ 14,694,616	S/ 8,426,023	S/ 9,299,084	S/ 18,611,362	S/ 310,189	47.4
MAYO	S/ 14,709,396	S/ 9,299,084	S/ 8,972,094	S/ 18,289,557	S/ 304,826	48.3
JUNIO	S/ 10,241,950	S/ 8,972,094	S/ 4,775,483	S/ 13,578,529	S/ 226,309	45.3
JULIO	S/ 8,260,288	S/ 4,775,483	S/ 4,998,294	S/ 10,262,466	S/ 171,041	48.3
AGOSTO	S/ 11,768,246	S/ 4,998,294	S/ 9,686,172	S/ 15,418,689	S/ 256,978	45.8
SETIEMBRE	S/ 15,004,521	S/ 9,686,172	S/ 10,238,594	S/ 20,409,075	S/ 340,151	44.1
OCTUBRE	S/ 14,350,935	S/ 10,238,594	S/ 10,279,241	S/ 20,517,835	S/ 341,964	42
NOVIEMBRE	S/ 15,350,935	S/ 10,279,241	S/ 10,279,241	S/ 21,072,444	S/ 351,207	43.7
DICIEMBRE	S/ 14,350,935	S/ 10,279,241	S/ 10,279,241	S/ 20,558,482	S/ 342,641	41.9
Suma AR	S/ 146,311,606			Promedio DSO 2019		45.2

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

Se inició un año 2020 en el cual se esperaba que el DSO disminuyera gracias al aumento de ventas consecutivas, año tras año, generando así menor gasto financiero, sin embargo, en abril del mismo año como consecuencia del empuje de la pandemia – COVID 19, se optó por redireccionar las metas, ya que todo indicaba que a consecuencia de ello caerían los ingresos y se tendría mayor dificultad en la facturación y recaudación de los servicios.

Posteriormente, para mayo del 2020 el indicador se encontraba en 55.4 días, lo que históricamente se consideró como una de las variaciones más altas del territorio norte, es en ese momento cuando inicia el proceso para detener el deterioro del indicador y se me encarga gestionarlo. La Tabla 4 muestra los resultados hasta ese momento.

Tabla 4

DSO – Región Norte – Manpower al 31.05.2020

Región	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Norte (R2)	34.7	43.7	48.1	54.5	55.4

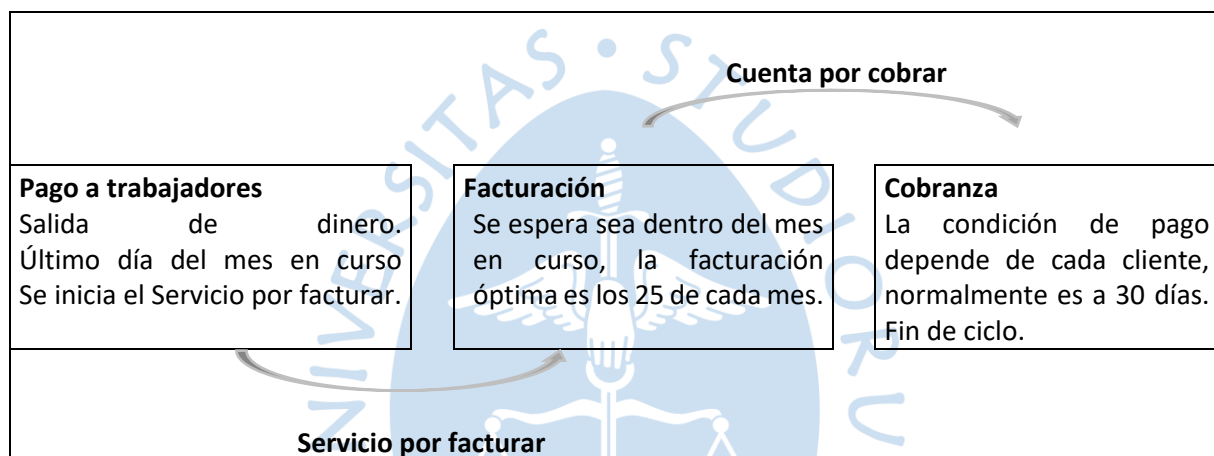
Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

En la evaluación del flujo de facturación de diversos clientes, se localizaron distintos riesgos que podían ser reducidos para mejorar el impacto en el DSO, ya que estas procedían de labores de las áreas implicadas en el proceso.

La primera acción que se realizó fue entender los flujos de facturación y cobranza de los principales clientes, en el cual se determinó que el problema sobre el cual teníamos margen de actuación eran los servicios por facturar, ya que esto dependía en su totalidad del área de operaciones de la región, mientras que la cobranza dependía de un área de cobranzas nacional. La Figura 2 muestra en resumen un ciclo común de la facturación de un servicio:

Figura 2

Ciclo de facturación y cobranza



Nota. Reporte emitido por el área de facturación de la compañía.

Pago a trabajadores: al ser una empresa de gestión de personal, la salida de efectivo por pago de sueldos a los trabajadores se efectiviza el último día hábil del mes, sin embargo, el ciclo de facturación inicia días antes con el envío de novedades de nóminas, siendo este el control periódico para el pago a los trabajadores, que parte del área de operaciones al área de nóminas. Por otro lado, esta última área mencionada demora de 2 a 3 días hábiles en procesar la planilla para devolverla a operaciones y que esta apruebe para que se proceda con el pago respectivo a los trabajadores.

El cliente ABC, una empresa industrial, tenía una diversidad de servicios con más de 200 trabajadores gestionados por Manpower, que eran administrados por varios ejecutivos de cuentas dependiendo de la zona y el servicio brindado. Lo ideal era que las novedades cerraran el día 21 del mes para procesar las planillas a tiempo.

Facturación: una vez que el área de nóminas envía las planillas al área de operaciones, esta se encarga de realizar la valorización que posteriormente es enviada al cliente para su revisión y aprobación. Lo ideal es que el cliente demore en dar su visto bueno entre 2 a 3 días, luego de esto se procede a facturar.

En el cliente ABC, esta parte del proceso era distinta dependiendo del usuario y el área en el cual iba destinada la valorización, es aquí donde se tenía un gran retraso debido a esta diversidad. El ejecutivo A podía demorarse en enviar su valorización hasta el último día hábil del mes, lo cual no daba tiempo al cliente para revisarlo dentro de este periodo; el ejecutivo B podía enviarlo el día 25, no obstante, este podía ser ignorado por el cliente para su revisión y dejarlo hasta el siguiente mes; finalmente, el ejecutivo C lo enviaba esa misma fecha, pero realizaba seguimiento para que el cliente lo revise en el tiempo estipulado, logrando facturar dentro del mes.

Cobranza: Una vez facturado se espera que los clientes paguen en el tiempo determinado según contrato.

En el cliente ABC, el área de facturación se encarga de emitir el comprobante de pago e ingresarlo al portal de proveedores del cliente y confirmar el ingreso del documento. Normalmente este cliente cumplía con los periodos de pago.

El cliente XYZ, dedicado a la extracción de minerales contaba con un contrato de intermediación laboral, siendo gestionado por un ejecutivo de cuenta por parte de Manpower y un administrador de contrato, por parte del cliente. Dentro de este contrato se tenía 12 clientes internos de distintas áreas, cuando se conoció el flujo de facturación y cobranzas se encontró la dificultad de facturar dentro del mes de servicio debido a los documentos que solicitaban para la aprobación de la valorización como, por ejemplo, presentar las boletas de pago de los trabajadores firmadas. Esto era un imposible para Manpower ya que las boletas eran entregadas el último día del mes y no podía ser de otra forma. Ahora bien, además del problema explicado es necesario mencionar que también surge una segunda problemática, que para contar con el visto bueno de la valorización era necesario tener las 12 aprobaciones de las distintas áreas del cliente dentro del mes de servicio, muchas veces los usuarios estaban aislados, sin forma de tener contacto con el administrador de contrato, es por ese motivo que en ciertas ocasiones las aprobaciones demoraban hasta 45 días. La Tabla 5 muestra el cronograma manejado para la facturación y cobranza.

Tabla 5

Cronograma inicial - cliente XYZ

AGOSTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
25/08/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
15/09/2020	Emisión de aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
15/09/2020	Facturación - Ingreso de factura al sistema del cliente	Facturación
15/10/2020	Pago de factura (30 días)	Cliente

Nota. Elaboración propia.

La segunda acción realizada fue la revisión del reporte de DSO del año en curso, en la cual se encontraron ciertos errores de provisiones de ventas, los cuales no habían sido detectadas por el área de finanzas.

El cliente DEF, empresa que brinda servicios de redes de telecomunicaciones, por intermedio de Manpower tuvo una venta mensual aproximada de S/1,350,000 (incluido IGV), por la naturaleza del servicio y a solicitud del cliente se facturaba al siguiente mes, por lo cual todos los meses se provisionaban los ingresos. En marzo, mes que inició la pandemia, la facturación disminuyó drásticamente y a pesar de haber reducido la provisión no era suficiente ya que al momento del registro terminaba siendo mucho menor a lo estimado.

La Tabla 6 muestra las diferencias entre las provisiones y lo facturado para el cliente DEF.

Tabla 6

Diferencia entre provisiones y facturación real – Cliente DEF

PROVISIONES ENVIADAS POR EJECUTIVO DE CUENTA

Sucursal	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20
Chiclayo	S/ 754,568.42	S/ 781,174	S/ 382,602	S/ 484,533	S/ 77,931
Trujillo	S/ 176,153.82	S/ 307,535	S/ 357,298	S/ 189,847	S/ 285,963
TOTAL	S/ 930,722	S/ 1,088,709	S/ 739,900	S/ 674,380	S/ 363,894

FACTURADO

Sucursal	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20
Chiclayo	S/ 862	S/ 455,390	S/ 53,550	S/ 14,044	S/ 37,836
Trujillo	S/ 446,182	S/ 321,065	S/ 165,286	S/ 132,089	S/ 53,663
TOTAL	S/ 447,044	S/ 776,455	S/ 218,836	S/ 146,133	S/ 91,500
DIFERENCIA	-S/ 483,678	-S/ 312,254	-S/ 521,065	-S/ 528,247	-S/ 272,395

Nota. Reporte emitido por el área de facturación de la compañía.

La Tabla 7 muestra el DSO del cliente considerando las provisiones sobrevaluadas.

Tabla 7

DSO cliente DEF

CLIENTE DEF						
MES	AR	VTA - ANTERIOR	VTA - MES	VTS NORMALIZADA	VTS PRO/DIA	DSO Promedio
ENERO	S/ 2,079,933	S/ 1,334,414	S/ 1,581,357	S/ 2,910,612	S/ 48,510	42.9
FEBRERO	S/ 2,438,760	S/ 1,581,357	S/ 713,936	S/ 2,259,110	S/ 37,652	64.8
MARZO	S/ 1,286,894	S/ 713,936	S/ 135,400	S/ 878,878	S/ 14,648	87.9
ABRIL	S/ 1,032,597	S/ 135,400	S/ 256,714	S/ 412,982	S/ 6,883	150.0
MAYO	S/ 1,187,262	S/ 256,714	-S/ 83,362	S/ 196,207	S/ 3,270	363.1
JUNIO	S/ 738,427	-S/ 83,362	S/ 315,361	S/ 227,830	S/ 3,797	194.5
JULIO	S/ 607,179	S/ 315,361	S/ 267,968	S/ 583,328	S/ 9,722	62.5
AGOSTO	S/ 319,394	S/ 267,968	S/ 296,343	S/ 564,311	S/ 9,405	34.0
SETIEMBRE	S/ 1,132,122	S/ 296,343	S/ 901,471	S/ 1,156,838	S/ 19,281	58.7
OCTUBRE	S/ 1,662,883	S/ 901,471	S/ 960,330	S/ 1,777,174	S/ 29,620	56.1
Suma AR	S/ 12,485,451			Promedio Cliente DEF		111.4

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

El trabajo se centra en ofrecer a la gerencia regional – norte de Manpowergroup un mejoramiento del manejo de los procesos de facturación y cobranza, de modo que los tiempos en cerrar estos flujos sean los menores posibles para así tener una menor necesidad de financiamiento y por tanto un menor gasto financiero. La autora Florez (2011) comenta que:

Utilizar deuda o recursos propios para la inversión, es el primer desafío para un negocio, establecer las proporciones entre los recursos propios y los de terceros se encuentran determinados por el impacto que esa composición tiene sobre la utilidad por acción y la rentabilidad esperada.

Siempre se ha establecido como parámetro de evaluación para las fuentes de financiamiento que la rentabilidad esperada al utilizar dicha fuente debe ser mayor que el costo de los recursos involucrados en ella, en caso contrario destruiría valor para los accionistas. (p. 5)

En ese sentido, para Manpower el financiamiento no es perjudicial, ya que busca apalancarse a través del cobro de las facturas emitidas, siempre y cuando estos se realicen en el tiempo establecido, para que esto se pueda cumplir, los clientes tendrían que pagar los servicios brindados por Manpower en el tiempo esperado (30 días calendario), y en caso de que en el contrato tenga una condición mayor se cobra un interés financiero dentro de la factura del servicio para no verse afectados.

Es así, como, después de lo expuesto en el capítulo anterior, se logra determinar los aportes de las acciones tomadas.

Aportes de la primera acción: Luego de una serie de reuniones de entendimiento de los servicios, en las cuales el objetivo fue implantar en los ejecutivos la meta de facturar en el menor tiempo posible y que lo ideal era que esto sea dentro del mes de servicio, se logró implementar cronogramas de facturación y cobranza de los principales clientes de la región para un control de gestión que brinde un seguimiento continuo y una medición eficaz. Considerando que (Guevara, 2015) comentaba lo siguiente:

El monitoreo permite “estar atento” al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndolo el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan “medir” estos avances, desarrollos o evoluciones.

No sólo basta con monitorear, hay que tomar las medidas correctivas. Aquí aparece el control, es decir, “corregir” lo que está ya en marcha. Esto significa “enderezar” lo que vemos que se está torciendo. ¿Cuánto enderezar?, esto lo dirá la medición que obtengamos en la etapa anterior correspondiente al sistema de monitoreo” (p. 46)

Para Manpower la etapa anterior del monitoreo fue lo explicado en el capítulo 2, en donde se mostró las diversas razones que generaban el desorden dentro de la facturación de los servicios de dos de sus principales clientes.

Para el cliente ABC, que se dividía en 9 servicios distintos junto a un ejecutivo de cuenta para cada 3 de estos, se logró ordenar la facturación entendiendo las dolencias del equipo, la primera dificultad empezaba en el cierre de tareo del personal, que consiste en llevar un control y verificación del tiempo real de los trabajadores en un servicio, este trabajo era realizado los 25 de cada mes por los supervisores de servicio, esta fecha ya era muy cercana a fin de mes por lo que no permitía dar tiempo a los ejecutivos para el resto del proceso que era el envío de novedades, donde los ejecutivos enviaban estos reportes al área de nóminas y ellos se encargaban de devolverlo en planillas 3 días hábiles después; luego de esto el siguiente paso eran las valorizaciones que se realizaban los días 28 de cada mes, enviándose al cliente en el mejor de los casos el mismo día, sin embargo para el cliente era complicado revisarlo dentro de los 2 días hábiles faltantes para el cierre de mes por lo que pasaba la aprobación al mes posterior.

Para solucionar esto, se tuvo una primera reunión en distintos momentos con los 9 usuarios de los servicios del cliente ABC, se les expuso la problemática y el gasto financiero que estaba generándose por facturar fuera del mes de servicio, los usuarios prestos a ayudar y entendiendo la situación explicaron cómo era el proceso de aceptación de las facturas y las fechas de corte, en esto todos los usuarios concordaron que su cierre de ingreso de facturas eran los 25 de cada mes y para lograr llegar a esta fecha operaciones Manpower y los usuarios del cliente ABC se comprometieron a cumplir con el cronograma presentado en la Tabla 8, logrando así mejorar la trazabilidad de la facturación de los servicios de este cliente.

Tabla 8

Cronograma - Cliente ABC

SETIEMBRE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
16/09/2020	Envío de tareas (por la mañana)	Supervisor de servicio
16/09/2020	Envío de Novedades (Al finalizar el día)	Operaciones
18/09/2020	Envío de Planilla	Nominas
21/09/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
24/09/2020	Emisión de aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
25/09/2020	Facturación - Ingreso de factura al sistema	Facturación
OCTUBRE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
16/10/2020	Envío de tareas.	Supervisor de servicio
16/10/2020	Envío de Novedades (Al finalizar el día).	Operaciones
20/10/2020	Envío de Planilla.	Nominas
21/10/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
24/10/2020	Emisión-aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
24/10/2020	Facturación - Ingreso de factura al portal	Facturación
NOVIEMBRE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
16/11/2020	Envío de tareas.	Supervisor de servicio
16/11/2020	Envío de Novedades (Al finalizar el día).	Operaciones
18/11/2020	Envío de Planilla.	Nominas
21/11/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
24/11/2020	Emisión-aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
25/11/2020	Facturación - Ingreso de factura al portal	Facturación

Nota. Elaboración propia.

Para el cliente XYZ, que contaba con 12 servicios dentro de un contrato de intermediación laboral administrado por un ejecutivo de cuenta, se mantenía una condición de pago de 30 días de emitida la factura. Aquí se tenía la dificultad de facturar dentro de mes porque pedían una serie de documentaciones que eran imposibles conseguir en el periodo en tránsito, además de la dificultad de conseguir las 12 aprobaciones del cliente a tiempo.

Junto a la jefatura de la operación de Manpower se optó por tener una reunión con el cliente para mostrarle el gasto financiero que estaba generándose por la facturación a destiempo, lo que generaba que el proyecto tenga un DSO de 60 días y en ocasiones había llegado hasta 90, lo cual generaba el triple de gasto financiero esperado. El administrador del contrato entendiendo la situación comentó que no se podían cambiar las documentaciones solicitadas ya que era parte de su control interno, además de serle difícil conseguir la aprobación de las 12 áreas para el fin de mes en tránsito, sin embargo, al conocer el gasto financiero generado ofreció su compromiso de brindar la aprobación del valorizado los días 5 de los siguientes meses, inclusive sin tener los vistos buenos de todas las áreas y si en caso se tuviese alguna observación esta sería subsanada en la siguiente valorización. Como lo

muestra la Tabla 9 esta medida no era suficiente, ya que, al facturarse en el siguiente mes, el pago se realizaba hasta el segundo mes después de brindado el servicio, lo que generaba un DSO de 60 días.

Tabla 9

Cronograma - Cliente XYZ - Primer compromiso

AGOSTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
25/08/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
5/09/2020	Emisión de aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
5/09/2020	Facturación - Ingreso de factura al sistema del cliente	Facturación
8/10/2020	Pago de factura (30 días)	Cliente

Nota. Elaboración propia.

El cliente comentó que por ser Manpower uno de sus principales proveedores y socio estratégico, conversaría con su gerencia para que se diera un pronto pago de las facturas y así no perjudicar los resultados financieros. En una siguiente reunión el cliente confirmó que se realizarían los pagos 7 días después de emitida la factura, lo cual ayudó a disminuir el DSO en gran medida ya que el cliente XYZ era uno de los más importantes en la región, por la venta que este representaba. Después de las negociaciones mencionadas se estableció el cronograma mostrado en la Tabla 10.

Tabla 10

Cronograma final - Cliente XYZ

AGOSTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
25/09/2020	Envío de valorización al cliente	Operaciones
5/10/2020	Emisión de aceptación y envío de la orden de compra	Cliente
5/10/2020	Facturación - Ingreso de factura al sistema del cliente	Facturación
15/10/2020	Pago de factura (30 días)	Cliente

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 11 se muestra el resultado del aporte en el cliente XYZ, en la que los tres últimos meses se tuvo un DSO ideal de 30 días.

Tabla 11

DSO - Cliente XYZ

CLIENTE						
MES	AR	VTA - ANTERIOR	VTA - MES	VTS NORMALIZADA	VTS PRO/DIA	DSO Promedio
ENERO	S/ 1,259,260	S/ 708,601	S/ 670,119	S/ 1,383,690	S/ 23,061	54.6
FEBRERO	S/ 1,230,207	S/ 670,119	S/ 690,032	S/ 1,364,192	S/ 22,737	54.1
MARZO	S/ 1,404,251	S/ 690,032	S/ 510,025	S/ 1,211,375	S/ 20,190	69.6
ABRIL	S/ 1,980,873	S/ 510,025	S/ 751,779	S/ 1,317,756	S/ 21,963	90.2
MAYO	S/ 1,379,159	S/ 751,779	S/ 687,462	S/ 1,552,749	S/ 25,879	53.3
JUNIO	S/ 887,937	S/ 687,462	S/ 472,747	S/ 1,194,583	S/ 19,910	44.6
JULIO	S/ 903,201	S/ 472,747	S/ 574,560	S/ 1,047,307	S/ 17,455	51.7
AGOSTO	S/ 1,053,716	S/ 574,560	S/ 646,404	S/ 1,220,963	S/ 20,349	51.8
SETIEMBRE	S/ 1,112,860	S/ 646,404	S/ 653,679	S/ 1,270,370	S/ 21,173	52.6
OCTUBRE	S/ 653,679	S/ 653,679	S/ 688,880	S/ 1,281,534	S/ 21,359	30.6
NOVIEMBRE	S/ 688,880	S/ 688,880	S/ 679,112	S/ 1,336,680	S/ 22,278	30.9
DICIEMBRE	S/ 654,606	S/ 679,112	S/ 654,606	S/ 1,333,718	S/ 22,229	29.4

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

En la búsqueda de mantener la motivación en los ejecutivos de cuenta se instauró un reconocimiento bimestral para los que facturasen todos sus servicios asignados dentro del cronograma establecido. Esto se mantuvo hasta inicios del 2021 que se instauraron bonos por cumplimiento de KPI's, los cuales han sido señalados en el capítulo 1.

Aportes de la segunda acción: se implementó un cotejo mensual entre reporte de ventas y el reporte DSO, con la finalidad de evitar ajustes por exceso o déficit de provisión ya que el reporte de ventas sinceraba la información con respecto a las provisiones una vez que se facturaban los servicios, lo cual no pasaba con el reporte de DSO ya que una vez generada la factura si quedaba un monto adicional a lo facturado debido a una provisión superior esta era arrastrada mes a mes como deuda y nunca llegaba a finiquitarse.

La Tabla 12 muestra el DSO del cliente DEF sincerado con los ajustes realizados en la variable venta y AR (servicios por facturar y cuentas por cobrar) del año 2020, siendo el resultado una disminución en el gasto financiero considerado en los estados de resultados mensuales de la región, mostrado en la Tabla 13.

Tabla 12

DSO cliente DEF después de ajuste

CLIENTE DEF						
MES	AR	VTA - ANTERIOR	VTA - MES	VTs NORMALIZADA	VTs PRO/DIA	DSO Promedio
ENERO	S/ 1,892,074	S/ 1,334,414	S/ 1,359,683	S/ 1,427,668	S/ 23,794	56.1
FEBRERO	S/ 1,851,770	S/ 1,359,683	S/ 242,950	S/ 231,907	S/ 3,865	351.8
MARZO	S/ 765,290	S/ 242,950	S/ 212,566	S/ 223,194	S/ 3,720	65.3
ABRIL	S/ 535,306	S/ 212,566	S/ 285,405	S/ 272,432	S/ 4,541	46.8
MAYO	S/ 1,032,307	S/ 285,405	S/ 408,305	S/ 451,284	S/ 7,521	37.9
JUNIO	S/ 578,787	S/ 408,305	S/ 309,832	S/ 325,323	S/ 5,422	75.3
JULIO	S/ 607,179	S/ 309,832	S/ 456,343	S/ 456,343	S/ 7,606	40.7
AGOSTO	S/ 289,992	S/ 456,343	S/ 261,648	S/ 261,648	S/ 4,361	104.6
SETIEMBRE	S/ 1,132,122	S/ 296,343	S/ 901,471	S/ 901,471	S/ 15,025	19.7
OCTUBRE	S/ 1,662,883	S/ 901,471	S/ 960,330	S/ 916,679	S/ 15,278	59
Suma AR	S/ 10,347,709			Promedio Cliente DEF		85.7

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

Tabla 13

Gasto financiero en el estado de resultados del cliente DEF

GASTO FINANCIERO - ANTES DE AJUSTE			GASTO FINANCIERO - DESPUES DE AJUSTE		
GASTO FINANCIERO - CLIENTE DEF			GASTO FINANCIERO - CLIENTE DEF		
MES	AR		MES	AR	
ENERO	S/	2,079,933	ENERO	S/	1,892,074
FEBRERO	S/	2,438,760	FEBRERO	S/	1,851,770
MARZO	S/	1,286,894	MARZO	S/	765,290
ABRIL	S/	1,032,597	ABRIL	S/	535,306
MAYO	S/	1,187,262	MAYO	S/	1,032,307
JUNIO	S/	738,427	JUNIO	S/	578,787
JULIO	S/	607,179	JULIO	S/	607,179
AGOSTO	S/	319,394	AGOSTO	S/	289,992
SETIEMBRE	S/	1,132,122	SETIEMBRE	S/	1,132,122
OCTUBRE	S/	1,662,883	OCTUBRE	S/	1,662,883
Suma AR	S/	12,485,451	Suma AR	S/	10,347,710
Gasto financiero (1% AR)	S/	124,855	Gasto financiero (1% AR)	S/	103,477
			Ahorro generado	S/	21,377

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

En la Tabla 14 se muestra el resultado obtenido luego de realizar ajustes en diversos clientes por exceso de provisión en donde el ahorro generado fue de S/30,877; lo que se traduce en una mayor utilidad neta.

Tabla 14

Gasto financiero en el estado de resultados de la región norte – Manpower

GASTO FINANCIERO - ANTES DE AJUSTE			GASTO FINANCIERO - DESPUES DE AJUSTE		
GASTO FINANCIERO - REGIÓN NORTE			GASTO FINANCIERO - REGIÓN NORTE		
MES	AR		MES	AR	
ENERO	S/	14,002,144	ENERO	S/	13,814,285
FEBRERO	S/	16,764,233	FEBRERO	S/	15,877,244
MARZO	S/	14,621,265	MARZO	S/	14,049,661
ABRIL	S/	12,073,306	ABRIL	S/	11,476,015
MAYO	S/	10,574,041	MAYO	S/	10,369,086
JUNIO	S/	8,758,488	JUNIO	S/	8,398,847
JULIO	S/	8,927,150	JULIO	S/	8,927,150
AGOSTO	S/	9,058,843	AGOSTO	S/	8,779,441
SETIEMBRE	S/	10,636,373	SETIEMBRE	S/	10,636,373
OCTUBRE	S/	10,246,148	OCTUBRE	S/	10,246,148
Suma AR	S/	115,661,991	Suma AR	S/	112,574,250
Gasto financiero (1% AR)	S/	1,156,620	Gasto financiero (1% AR)	S/	1,125,743
			Ahorro generado	S/	30,877

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

Para el final del año se logró cumplir la meta de manera sobresaliente ya que el DSO objetivo como región era de 44.2 y se logró un 39.2, generando así un ahorro en gasto financiero de S/353,544 lo que significaba un 20% menos del gasto esperado, como se evidencia en la Tabla 15.

Tabla 15

DSO y gasto financiero al 31.12.2020

DSO y gasto financiero al 31.12.2020 - Forecast 05.20														
Unidad de Negocio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Promedio	Meta destacada
Norte (R2)	35.6	44.8	49.5	55.9	55.4	51.2	37.9	41.4	44.6	44.5	41.4	43.5	45.5	44.2
Trujillo	33.3	40.1	43.3	56.6	49.0	44.4	45.0	44.0	43.0	42.6	44.0	43.8	44.1	42.6
Chiclayo/Piu	35.5	47.1	53.2	51.9	62.8	58.3	32.7	37.2	38.3	38.6	37.9	38.2	44.3	42.6
Chiclayo	37.5	45.0	47.9	60.0	84.4	65.2	39.2	43.0	46.0	47.0	41.0	45.2	50.1	
Piura	34.0	49.0	57.2	46.9	51.9	53.5	29.1	35.0	36.0	37.0	36.5	36.0	41.8	41.0
Gasto financiero S/	143,472	171,753	150,323	123,633	105,740	87,585	168,472	151,753	171,753	166,753	162,864	121,753	1,725,854	

DSO y gasto financiero al 31.12.2020														
Unidad de Negocio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Promedio	Meta destacada
Norte (R2)	34.6	43.5	47.5	51.9	52.1	47.9	37.4	28.5	32.9	32.5	37.0	25.1	39.2	44.2
Trujillo	33.5	40.0	43.8	56.5	46.4	43.0	43.8	37.1	34.8	34.3	38.7	22.4	39.5	42.6
Chiclayo/Piu	34.6	46.3	50.3	46.6	58.1	51.9	32.6	23.5	31.4	31.3	35.8	27.3	39.1	42.6
Chiclayo	35.6	43.2	41.6	46.2	68.0	50.0	38.8	25.6	31.9	32.3	38.2	24.8	39.7	
Piura	33.8	48.7	56.8	46.9	51.9	53.5	29.1	22.3	30.9	30.3	33.5	29.3	38.9	41.0
Gasto financiero S/	138,143	158,772	140,497	114,760	103,691	83,988	89,272	87,794	106,364	102,461	87,794	158,772	1,372,309	

Ahorro generado	S/ 353,544
%	20%

Nota. Reporte emitido por el área de finanzas de la compañía.

Conclusiones

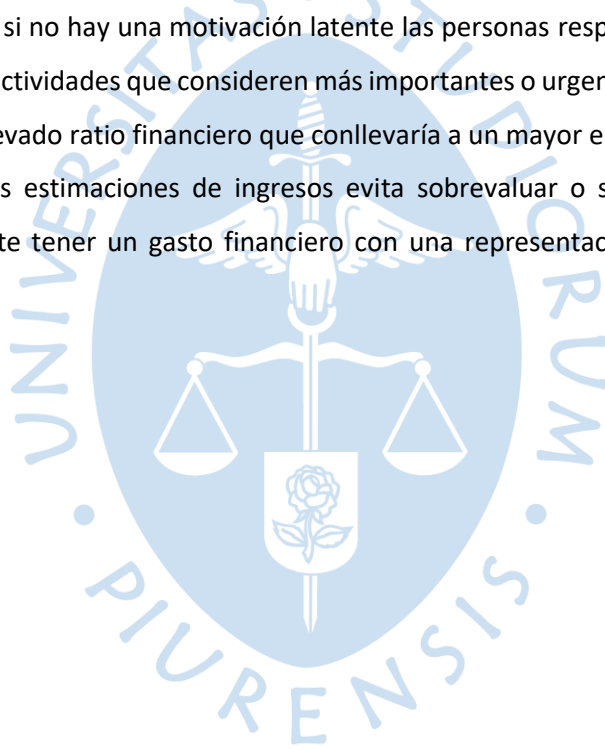
El presente trabajo trata de mostrar dos implementaciones realizadas buscando la optimización del proceso de facturación y cobranza con el fin de disminuir el gasto financiero por endeudamiento.

Dentro del proceso empresarial es conveniente otorgar créditos comerciales, pero es necesario mantener un control para evitar que estos sean perjudiciales y que eleven el endeudamiento y gasto financiero.

Los análisis de flujos de facturación y cobranza brindan claridad a las jefaturas con respecto a las problemáticas en los clientes, permitiendo así conocer que empresas y/o servicios tienen mayor impacto, para que, de esta forma se implementen planes de mejora durables en el tiempo.

Sin un constante control, seguimiento e incentivo sobre las mejoras instauradas es difícil poder medir el avance, ya que si no hay una motivación latente las personas responsables de la facturación darán prioridad a otras actividades que consideren más importantes o urgentes volviendo así de nuevo al punto de inicio, un elevado ratio financiero que conllevaría a un mayor endeudamiento.

El control de las estimaciones de ingresos evita sobrevaluar o subvaluar la deuda de las empresas lo que permite tener un gasto financiero con una representación fiel en los estados de resultados.





Recomendaciones

Se tiene que fomentar y mantener los cronogramas para los nuevos servicios y/o clientes. De lo antes mencionado es necesario que estos calendarios de facturación y cobranza formen parte del inicio de operación de los nuevos negocios.

Se debe implementar un KPI cualitativo por cumplimiento de cronogramas de facturación que incentive la realización de estas en tiempo y forma.

Que, en las negociaciones con probables clientes se pacte la facturación dentro del mes de servicio para así no incurrir en más días de los ya considerados como condición de pago.

Se debe automatizar el comparativo realizado entre el reporte de ventas y el reporte de DSO para reducir el tiempo usado en este cotejo.





Lista de referencias

- Consejo Normativo de Contabilidad, M. (2019). *PLAN CONTABLE GENERAL EMPRESARIAL*. Obtenido de Resolución No. 002-2019-EF/30: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/VERSION_MODIFICADA_PCG_EMPRESARIAL.pdf
- Florez Quintero, S. M. (2011). *EL APALANCAMIENTO FINANCIERO Y OPERATIVO UN GRAN DESAFÍO PARA LOS NEGOCIOS EN COLOMBIA*. Pereira.
- Guevara, J. (2015). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA, PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LATINOMEDICAL S.A.*
- Naciones Unidas. (2012). *Guía de implementación de la facilitación del comercio*. Obtenido de <https://tfig.unece.org/SP/about.html>
- OSCE, O. S. (s.f.). *VALORIZACIONES Y LIQUIDACIONES DE OBRA*. Obtenido de https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Virtual/curso_contratacion_obras/ppt_cap5_obras.pdf
- Salas, P. E. (2014). *Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013*. Tesis profesional, Quito.
- SUNAT, S. N. (1999). *Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/1999/007.pdf>