



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

**Implementación de la política y procedimiento para la
mejora de facturación y cobranzas en el periodo 2023**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Andrea Sofia YAURI MINAYA

ASESOR

Mg. Roberto Bernardino NEYRA URQUIZA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Yauri, A. (2024). *Implementación de la política y procedimiento para la mejora de facturación y cobranzas en el periodo 2023*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Andrea Sofia Yauri Minaya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73147937
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-7650-8358
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	00479212
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2834-3852
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07335395
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	00479212
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.19 Sistemas y procesos contables
Grupo de investigación	No aplica.

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Urbanización: El Palomar Latitud: -12.128785557216476 Longitud: -77.01805767381116
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2024 – Julio 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 014-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP)
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, en el local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 08:00 horas del día 25 de julio del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001409-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO	:	Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
MIEMBRO ASESOR	:	Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulada: **"IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN EL PERIODO 2023"**, presentado por la bachiller Andrea Sofia Yauri Minaya con código de matrícula N° 16110045, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 11:00 horas se dio por concluido el acto académico y leído el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro

Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Miembro- Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Roberto Bernardino Neyra Urquiza en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000016-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024 del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es **"IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN EL PERIODO 2023"**, presentado por la bachiller ANDREA SOFIA YAURI MINAYA, para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 13 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública, correspondiente.

Firma del Asesor:

DNI: 00479212

Nombres y apellidos del asesor: Roberto Bernardino Neyra Urquiza



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi mamá, que siempre confió en mí y apoyo mi educación, dándome palabras amor y sabiduría. A mi papa, que es mi fortaleza y ejemplo de vida y en especial a mi hermano que, a pesar de estar a kilómetros de distancia, hoy lo siento más cerca que nunca con sus valiosas palabras de amor y motivación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por mantener a mi familia con salud y por ayudarnos a encontrar la paciencia y fortaleza donde a veces creemos que ya no existe.

A los docentes que ayudaron a mi formación laboral, ya que de ellos he aprendido no solo conocimientos teóricos y prácticos, si no también ética profesional.

Y un agradecimiento especial a mi familia por siempre ser el apoyo que necesitaba.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
.....	9
.....	10
ABSTRACT	12
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD.....	14
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad	14
1.1.1. Reseña histórica	14
1.1.2. Servicios que brinda	16
1.1.3. Presencia en el Mercado.....	22
1.1.4. Organización y estructura empresarial	24
1.2. Periodo de duración de la actividad	25
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad	25
1.3.1. Finalidad y Propósito:	25
1.3.2. Visión:	26
1.3.3. Valores:.....	26
1.4. Razón social	26
1.5. Dirección postal	26
1.6. Correo electrónico	26
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	26
2.1. Organización de la actividad.....	26
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad	27
2.2.1. Finalidad	27
2.2.2. Objetivos de la actividad	27
2.3. Problemática	28
2.3.1. Descripción del problema.....	28
2.3.2. Formulación del problema	29
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática	29
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema	31
2.3.4.1. Conocimiento teórico:.....	31
2.3.4.2. Conocimiento normativo:.....	34
2.4. Metodología y procedimientos	37
2.4.1. Técnicas e instrumentos	38

2.4.2.	Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema	38
a)	Problemática.....	38
b)	Análisis del marco normativo	39
c)	Construcción de la alternativa de solución.....	40
d)	Aplicación de la propuesta:.....	41
2.5.	Resultados de la actividad	57
2.5.1.	Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos	57
2.5.2.	Análisis de las alternativas de solución	58
2.5.3.	Discusión de las alternativas de solución	60
III.	CONCLUSIONES.....	61
IV.	RECOMENDACIONES.....	62
	REFERENCIAS	63
	ANEXOS	65
	ANEXO I: Propuesta Comercial – Proceso de Selección	65
	ANEXO II: Propuesta Comercial – Programa de Outplacement.....	73
	ANEXO III: Estado de Resultado 2021.....	79
	ANEXO IV: Estado de Resultado 2022	80
	ANEXO V: Estado de Resultado 2023	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales Clientes 2023	21
Tabla 2: Análisis horizontal de las ventas 2021 - 2022.....	28
Tabla 3: Análisis horizontal de las ventas 2022 - 2023.....	28
Tabla 4: Número de días promedio en coordinar la facturación	41
Tabla 5: Registro y actualización de datos de clientes	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ventas periodo 2021 – 2023	13
Figura 2: Ciclo de Vida del Colaborador	15
Figura 3: Proceso de Selección	17
Figura 4: Proceso de Selección	20
Figura 5: Organigrama por Departamentos	24
Figura 6: Organigrama Vertical	25

RESUMEN

El siguiente informe de suficiencia profesional está orientado a evaluar y analizar la política y procedimientos que la empresa CORNERSTONE GROUP SAC tiene para su facturación pendiente y cuentas por cobrar, Cornerstone es una empresa que brinda servicios de consultoría de gestión.

El capítulo I detalla la información del lugar donde se desarrolló el trabajo de suficiencia profesional, como: reseña histórica, los servicios que brinda, presencial en el mercado y su organización y estructura empresarial.

El capítulo II describe la actividad o propuesta de mejora que se utilizará, para cual se determina que el problema para seguidamente formular el problema donde el problema general del trabajo de suficiencia profesional es ¿cómo se realiza la implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranzas? Y como problemas específicos ¿cómo se determina si el procedimiento de facturación y cobranza se da de manera correcta? Y ¿cuáles son los resultados posteriores a la implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranzas?, La presente investigación se delimita en el campo contable. En ese sentido, se ha recurrido a una metodología que incide en obtener diferentes opiniones a favor y en contra sobre la implementación, ejecución y resultados obtenidos de las políticas y procedimientos de facturación y cobranza. La investigación es No Experimental de tipo Descriptiva con un Enfoque Cuantitativo, ya que se enfoca en entender y describir en detalle un fenómeno o situación específica y así mismo, analizar los resultados posteriores a la implementación, para la realización del presente trabajo de suficiencia profesional se utilizó como técnica de investigación la observación y como instrumento se utilizó el análisis documental (recopilación de datos). Finalmente, las conclusiones y recomendaciones de este trabajo deben de servir como referente válido para empresas del mismo tipo o giro de negocio, con problemas similares en la implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranza.

ABSTRACT

The following professional adequacy report is aimed at evaluating and analyzing the policy and procedures that the company CORNERSTONE GROUP SAC has for its pending billing and accounts receivable. Cornerstone is a company that provides management consulting services.

Chapter I details the information on the place where the professional sufficiency work was carried out, such as: historical overview, the services it provides, in-person in the market and its organization and business structure.

Chapter II describes the activity or improvement proposal that will be used, for which the problem is determined to then formulate the problem where the general problem of the work of professional sufficiency is how is the implementation of the billing and invoice collection policy and procedure carried out? And as specific problems, how is it determined if the billing and collection procedure is carried out correctly? And what are the results after the implementation of the billing and collections policy and procedure? This research is delimited in the accounting field. In this sense, a methodology has been used that influences obtaining different opinions for and against the implementation, execution and results obtained from the billing and collection policies and procedures. The research is Non-Experimental of a Descriptive type with a Quantitative Approach, since it focuses on understanding and describing in detail a specific phenomenon or situation and also, analyzing the results after the implementation, to carry out this work of professional sufficiency. Observation was used as a research technique and documentary analysis (data collection) was used as an instrument. Finally, the conclusions and recommendations of this work should serve as a valid reference for companies of the same type or line of business, with similar problems in the implementation of the billing and collection policy and collection procedure.

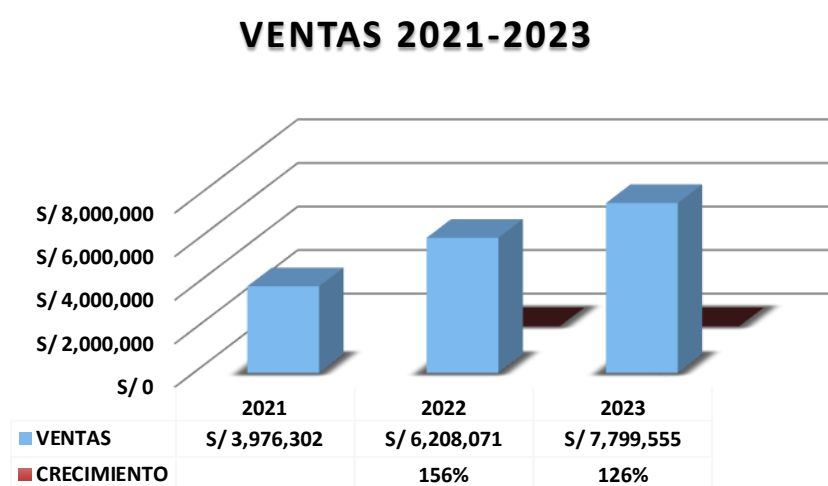
INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de suficiencia profesional consiste en la implementación de las políticas y procedimientos para la mejor de facturación y cobranzas en la empresa Cornerstone Group SAC (en adelante **Cornerstone**).

Cornerstone se constituyó en Lima el 13 de septiembre de 2006, teniendo como actividad principal las actividades de consultoría de gestión. A partir del año 2022, Cornerstone empezó a crecer exponencialmente, siendo así que los valores de las ventas del año en mención incrementaron en un 56% en comparación al año 2021.

En la figura 1 se muestra la cantidad de ventas de los 3 últimos años.

Figura 1: Ventas periodo 2021 – 2023



Fuente: Estado de Resultado 2021, 2022 y 2023/ Anexo I, II y III

El crecimiento, se debe a que más empresas optan por tercerizar la gestión de talento, esto no solo fue para perfiles directivos o de altos rango sino también para diferentes puestos especializados.

Con este crecimiento, se empezó a tomar conciencia de los procedimientos que se estaban realizando en la facturación y cobranzas, notándose así que no se tenía un procedimiento formal ni tampoco las políticas establecidas dando como resultado una atraso en los procesos y retorno de flujo, por eso se considera importante la elaboración e implementación de políticas y procedimientos para la mejora de facturación y cobranzas.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

Cornerstone inició sus actividades el 13 de septiembre del 2006, teniendo hoy en día casi 18 años de presencia en el mercado nacional e internacional, es una empresa familiar la cual está dirigida por Manel Cubas Baglietto, con un 40% de acciones, Diego Alonso Cubas Quesada con un 30% de acciones y Sandra Beatriz Cubas Quesada con un 30% de acciones. A finales del 2023 la empresa trascendió y unió a sus 4 verticales convirtiéndose así en: Cornerstone Executive Search, CI Selection by Cornerstone, Cornerstone Talent Managenet y Cornerstone Career Services, la página web de la empresa precisa lo siguiente:

- **Cornerstone Executive Search:**

Se especializa en la búsqueda directa y evaluación de ejecutivos y ejecutivas de alta dirección como, por ejemplo: CEOs, Comité Ejecutivo y Miembros de Directorio

- **CI Selection by Cornerstone:**

Son expertos en buscar a ejecutivos de gerencia media, puestos críticos, posiciones de entrada con alto potencial y proyectos estratégicos de atracción de talento.

- **Cornerstone Talent Managenet:**

Implementa y diseña estrategias de talento y servicios de consultoría para los diferentes procesos de gestión humana en todas las organizaciones.

- **Cornerstone Career Services:**

Asesora y acompaña a las organizaciones en procesos de cambio, asegurando la continuidad del negocio. Además, desarrolla programas de Outplacement que brindan herramientas de empleabilidad, emprendimiento y plan de vida (jubilación) para profesionales.

Cornerstone se ha convertido en una firma global que está presente en todo el ciclo de vida del colaborador desde la atracción del talento hasta la salida de este, en la siguiente figura se mostrará el ciclo:

Figura 2: *Ciclo de Vida del Colaborador*



Fuente: <https://cornerstone.com.pe/>

Cornerstone es una empresa familiar, tienen como accionistas a las siguientes personas:

- Manuel Cubas Baglietto
- Diego Alonso Cubas Quesada
- Sandra Beatriz Cubas Quesada

Siendo los dos últimos hijos del primero, los tres miembros se encuentran involucrados en las gestiones comerciales y operacionales del grupo Cornerstone. Así mismo, el actual CEO de Cornerstone Group SAC es Diego Alonso Cubas Quesada.

Respecto a la información tributaria de la empresa tenemos la siguiente:

Cornerstone pertenece al régimen general de renta (RG). (Super Intendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT],) menciona que: *“El Régimen General está dirigido a medianas y grandes empresas (Persona Natural o Jurídica), que generen rentas de tercera categoría, este régimen no tiene limitaciones por cantidad de ingresos o tipo de actividades por lo que aquí se pueden ubicar todos los contribuyentes o aquellos que no cumplen las condiciones o requisitos para estar en el Régimen MYPE Tributario”*

En el RG se deben considerar dos impuestos:

- 1) Impuesto General a las Ventas (IGV): 18%
- 2) Impuesto a la Renta (IR) de tercera categoría: 29.5% anual

Los pago para el IR es de dos tipos: el primero son los pagos a cuenta mensuales que se realizar al hacer las declaraciones mensuales, que resulta del siguiente cálculo:

$$\text{Coeficiente o } 1.5\% \times \text{Ingresos Mensuales}$$

El coeficiente es el cálculo del IR del año anterior entre los ingresos netos del año anterior, en caso este coeficiente resulte menor a 1.5% se tomará este último para el cálculo de los pagos a cuenta.

El segundo es el pago del IR anual, cuyo porcentaje es el 29.5%, el cálculo del IR anual es el siguiente:

$$\text{Renta Neta} \times 29.5\%$$

De acuerdo con este cálculo se puede obtener un saldo a favor, el cual es tomado en cuanta para los pagos a cuenta mensuales del año posterior después de realizar la Declaración Jurada (DJ) anual.

1.1.2. Servicios que brinda

La actividad económica de Cornerstone son Actividades de Consultoría de Gestión, las cuales se desarrollan en la empresa brindando servicios de Headhunting y Evaluaciones con divisiones especializadas por cada industria y función de perfil.

Respecto a los servicios específicos que brinda el grupo tenemos lo siguiente:

1.1.2.1. Cornerstone Executive Search y CI Selection by Cornerstone:

Brinda servicios de:

Cornerstone Executive Search:

- Executive Search
- Board Search

- Leadership Assessment
- Cornerstone 4 Women
- Digital Leadership
- Evaluaciones Harrison

CI Selection by Cornerstone, brinda servicios de:

- Headhunting
- Mapeo de Mercado
- Digital + E-Commerce
- Sarchí
- Trajine
- Estratégica RPO
- Asesen

En la siguiente imagen se detalla el proceso de selección brindado al cliente:

Figura 3: Proceso de Selección



Fuente: Propuesta Comercial Completa

- **Desarrollo del Perfil:**

Es la construcción de la descripción de puesto en conjunto con el cliente, entendimiento de Kepis, construcción de mapa de stakeholders (relacionamiento interno, estilo de liderazgo y relacionamiento externo), entendimiento de cultura (valores, hábitos y tradiciones) y estilo de liderazgo, entorno: competidores, clientes y proveedores, análisis de las competencias a evaluar en conjunto con el cliente y definición del paquete de compensación integral.

- **Investigación y estrategia convocatoria:**

Es el análisis e informe de organizaciones objetivo, aquellas que son similares en términos de tamaño, cultura y estado de crecimiento. Así como, la definición de propuesta de valor de comunicación a los candidatos.

- **Entrevista y Evaluación de Ejecutivos:**

Posterior a la realización de mapeo de candidatos o estrategia de convocatoria, se realizará una entrevista para evaluar si el candidato encaja con el perfil buscado por el cliente, en caso el candidato encaje con el perfil será evaluado por diferentes medios como: reporte de deudas y créditos, certificado de antecedentes judiciales y penales, evaluaciones psico laborales y otros que requiera el cliente para cubrir el perfil requerido, aquí se obtendrá una lista corta de candidatos y los debidos resultados de las evaluaciones anteriores que será enviadas al cliente para la respectiva sesión de feedback.

- **Entrega de terna final y contratación del candidato:**

Posterior al feedback con el cliente, se tendrá una terna final de candidatos que será presentada al cliente para obtener al candidato elegido del proceso de selección para su posterior contratación por el cliente.

Los servicios prestados por Cornerstone inician con la definición de objetivos, donde mediante el Anexo 1 “Propuesta Comercial – Procesos de Selección”, el área comercial y el cliente acuerdan los términos y condiciones de inversión que se dará a cada cliente; ahora bien, respecto a la tarifa o pago por el servicio puede ser visualizada en el Anexo 1, donde para temas de servicio de selección se multiplica el PBA (Paquete Bruto Anual) por una tasa, la cual puede ser cualquiera de las siguientes tasas, según lo acordado con el cliente:

A) Tasa fee (variable)

B) Tasa flat (fija)

El PBA incluye:

- Remuneración Mensual
- Gratificaciones (julio y diciembre)
- Bonos
- Comisiones

Así mismo en el Anexo 1, encontrados la forma de pago la cual se puede dar de la siguiente forma:

- a) Pago retainer y completion
- b) Pago al éxito (100% a la finalización del servicio)

1.1.2.2. Cornerstone Talent Management y Cornerstone Career

Services:

Ambas empresas son líneas de servicios diferentes a las antes mencionadas, Cornerstone TM brinda servicios de:

- Outplacement Individuales
- Coaching
- Mentoring
- Leadership & Innovation
- Strategic Human Capital Services
- Cornerstone 4 Women

Cornerstone CS, brinda servicios de:

- Outplacement Empresariales
- Career Boost
- Employability Fast Pass
- Power My Work

A continuación, se detalla el proceso de outplacement empresarial brindado al cliente:

Figura 4: Proceso de Selección



Fuente: Propuesta Comercial Completa

- **Asesoría en la definición de la estrategia de comunicación:**

Se debe entender el contexto con la que se quiere dar la desvinculación laboral al colaborador, dado desde la situación actual a una situación futura, se definirá la estrategia de comunicación, elaboración de mensajes durante todo el proceso y acompañamiento integral en el despliegue de la estrategia de comunicación.

- **Entrenamiento de líderes en desvinculaciones responsables**

El objetivo es brindar herramientas de apoyo a los líderes de la organización para que así puedan realizar ceses laborales efectivos, asegurando así que los trabajadores desvinculados sean tratados con respeto y dignidad.

- **Soporte en línea**

Las consultoras encargadas de cada proceso de Outplacement brindará un soporte en línea a los líderes de cada organización al momento de llevar a cabo la ejecución de la desvinculación laboral con el colaborador, dado a que el objetivo del líder es asumir la responsabilidad de anunciar la desvinculación personalmente a su colaborador.

- **Entrega mensual del estatus report:**

Una vez que el colaborador ha sido desvinculado de la empresa, pasará a llamarse candidato, el cual según los términos acordados tendrá el beneficio de llevar el programa de Outplacement, el tiempo de duración de cada programa será medido por niveles jerárquicos, el candidato obtendrá un reporte de cada sesión donde se analizará y buscará optimizar su perfil como profesional para acelerar el tiempo de recolocación laboral. En caso de que el candidato no logre recolocarse una vez finalizado el programa de Outplacement se le dará el beneficio de ser incluido en los procesos de selección que brinda Cornerstone y Cl Selection by Cornerstone.

Los servicios prestados por las dos verticales, tienen como punto de partida al iniciar los programas, donde mediante el Anexo 2 “Propuesta Comercial – Programas de Outplacement”, el área comercial y el cliente acuerdan los términos y condiciones de inversión que se dará a cada cliente; ahora bien, respecto a la tarifa o pago por el servicio puede ser visualizada en el Anexo 2, donde se señalan las tarifas ofrecidas, siendo estas una inversión fija.

Para lograr un mejor servicio Cornerstone ha designado un mánager y su respectivo equipo de trabajo que está especializado en cada rubro o sector que le corresponda, entre los principales clientes que se tuvo en el 2023 están:

Tabla 1: Principales Clientes 2023

CLIENTE	MONTO
SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A.	417,297
MINSUR S.A.	272,900
LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.	230,945
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS	194,557
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	179,712
CIA MINERA RAURA S A	178,000
CUMBRA INGENIERIA S.A.	171,615
ZICSA CONTRATISTAS GENERALES S.A.	144,800
CORPORACIÓN RICO S.A.C.	140,700
PROMOTORES ELECTRICOS SA	132,740

Fuente: Reporte Interno del área contable

Nota: La Tabla 1 muestra los principales clientes que se tuvo en la empresa en el año 2023, así mismo el monto de los servicios que fueron adquiridos.

Respecto a los comprobantes de pago emitidos por los 4 verticales de Cornerstone, la persona encargada de facturación tendrá la responsabilidad de que los comprobantes emitidos estén de acuerdo con lo establecido en el reglamento de comprobantes de pago, así como también, estén cientes con los documentos que requiere el cliente para la aceptación del comprobante, tales como: Orden de servicio (OS), Hoja de entrada de servicios (HES), Conformidad del servicio, Código Migo y otros. En su mayoría el crédito será de 30 días, a excepción de los programas de outplacement individuales que se pagarán al inicio del programa. Así mismo, los comprobantes estarán afectos a detracción para lo cual se utilizará el código SPOT “022 – Otros servicios empresariales”, a excepción de las boletas emitidas en los programas de outplacement individuales (personas naturales), siendo el porcentaje del 12% los cuales deben ser depositados en la cuanta de detracciones de Cornerstone. Así mismo, puede ocurrir casos donde el cliente pague el 100% de la factura en las cuentas comerciales para lo que, el encargado de cobranzas debe identificar el abono y derivarlo con la persona encargada del área contable para que pueda realizar la regularización mediante una autodetracción.

1.1.3. Presencia en el Mercado

Cornerstone ha ido incrementando su presencia en el mercado regional en los últimos años, siendo así que Sandra Cubas en una entrevista para el diario “El Comercio” menciona lo siguiente:

“En Perú, por ejemplo, Cornerstone tiene presencia hace 18 años y tiene una participación del 10% del mercado, lo que nos convierte en una de las firmas líderes en la búsqueda de ejecutivos y consultoría estratégica en capital humano en el país..., mantenemos un 98% de colocación de ejecutivos y un 95% de tasa de permanencia mayor a 24 meses”

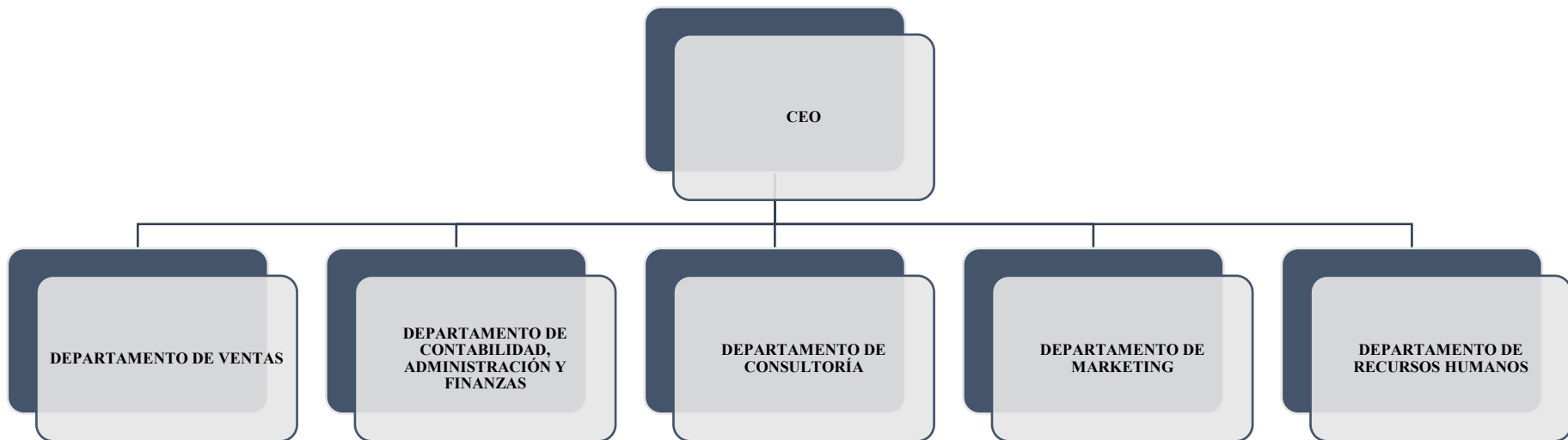
Actualmente cuenta más de 18 años de experiencia en el Perú y Latinoamérica acompañando a las empresas y organizaciones a brindar soluciones en los diferentes ciclos de vida del colaborador. Así mismo, cuenta con:

- Un índice de colocación del 98% en Executive Search, Board Search y Strategic RPO
- Un 95% de clientes recurrentes en el mercado nacional
- Un grado de permanencia del candidato seleccionado del 95%, ofreciendo también una garantía de hasta 18 meses dependiendo el nivel de la posición de búsqueda.

1.1.4. Organización y estructura empresarial

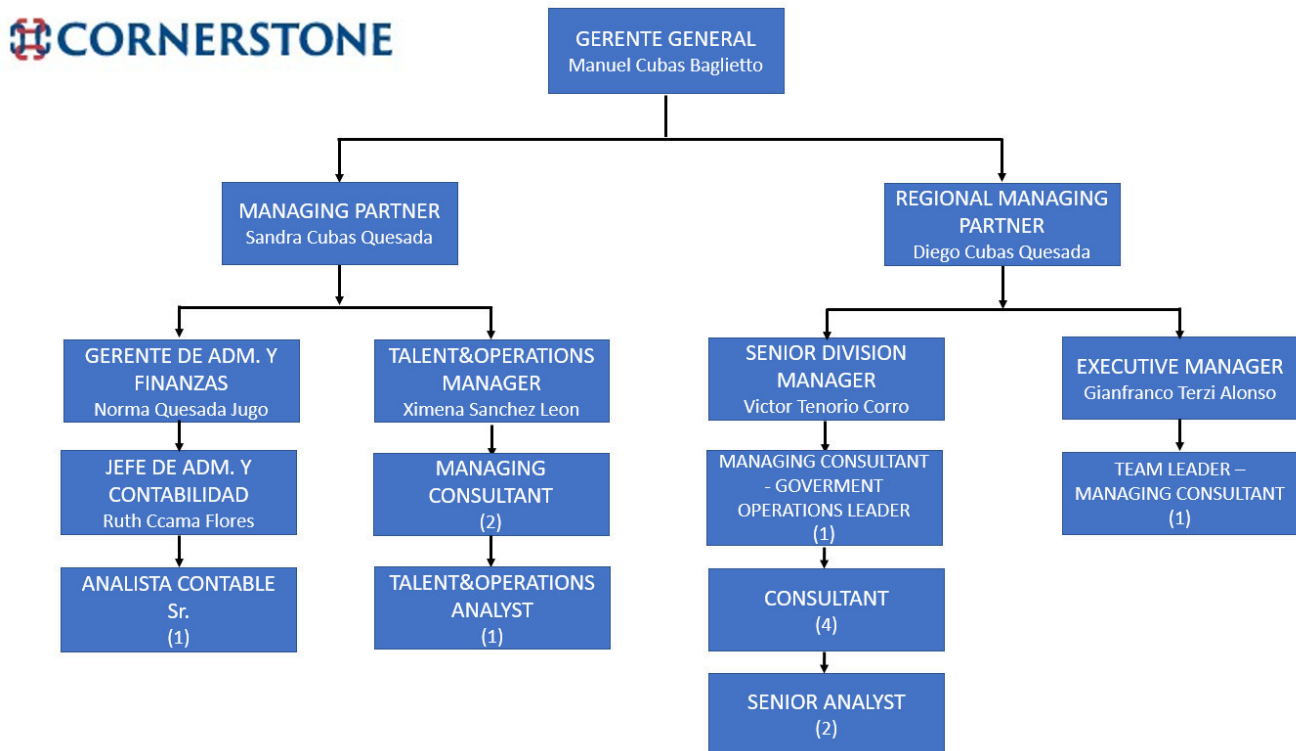
A continuación, se mostrará los organigramas de la empresa:

Figura 5: Organigrama por Departamentos



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6: Organigrama Vertical



Fuente: Recursos Humanos

1.2.Periodo de duración de la actividad

Sobre el periodo de duración, se precisa que, mi persona ha ejercido funciones desde el 13 de febrero de 2019 iniciando como practicante contable y aprovechando la oportunidad de línea de carrera, hasta llegar al puesto de Analista Contable en la actualidad.

1.3.Finalidad y objetivos de la entidad

1.3.1. Finalidad y Propósito:

La finalidad de la empresa es dar un servicio de calidad, donde el cliente y el trabajador se sienta acompañado, teniendo como propósito impactar positivamente en la vida de las personas para trascender

1.3.2. Visión:

Ser la mejor consultora de búsqueda en el mundo, reconocida y respetada por apoyar a nuestros clientes a lograr el éxito de sus negocios a través de las personas.

1.3.3. Valores:

- Pasión
- Trabajo en equipo
- Soñar en Grande
- Determinación
- Hacer lo Correcto

1.4.Razón social

CORNERSTONE GROUP SAC., con RUC No. 20513799259 (en adelante: CORNERSTONE), ubicado en Av. República de Panamá 3623, San Isidro, Lima, Perú.

1.5.Dirección postal

A fines del 2023, Cornerstone cambió de dirección fiscal y actualmente se encuentra ubicada en Av. República de Panamá 3623, oficina 1901 – San Isidro.

1.6.Correo electrónico

El correo electrónico es el siguiente:

- contabilidad@cornerstone.com.pe
- Central telefónica: (01) 719-2056

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1.Organización de la actividad

El área laboral en Cornerstone es el departamento de contabilidad, en el puesto de analista contable, el puesto implica el conocimiento en el área contable, tributaria y administrativa, el propósito del área contable es recolectar la información empresarial y transformarla para mostrar y analizar los resultados de la situación financiera. La información empresarial es revisada para la elaboración mensual y anual de reportes

como la liquidación de impuestos, cumpliendo así con el área tributaria y por último el área administrativa implica la coordinación con los diversos clientes para un correcto proceso de facturación y cobranzas.

La persona responsable de mi formación laboral fue la jefa de Contabilidad, la contadora Ruth Ccama.

2.2.Finalidad y objetivos de la actividad

2.2.1. Finalidad

La actividad de suficiencia profesional busca ver de qué manera implementar las políticas y procedimientos de mejora en la facturación y cobranzas ofreciendo así una solución en la demora de los tiempos establecidos en cada gestión. El propósito es analizar el resultado de esta implementación y ver el impacto posterior que tuvo la empresa en sus diferentes objetivos.

Este trabajo de suficiencia profesional es importante por las siguientes razones significativas: la primera, es acelerar el tiempo en todo el procedimiento de facturación, es decir desde que la persona encargada del proceso de facturación se contacta con el cliente para realizar las gestiones hasta el respectivo envío del comprobante, para así poder cumplir con la meta estimada mensual en ventas facturadas y la segunda, es la realización de una correcta cobranza a los clientes la cual busca que estos cumplan con el tiempo establecido de crédito para así minimizar las cuentas por cobrar y tener como resultado un incremento en la liquidez de la empresa.

2.2.2. Objetivos de la actividad

Objetivo General:

- Implementar las políticas y procedimientos de Facturación y Cobranzas.

Objetivos Específicos:

- Determinar un correcto procedimiento de facturación y cobranza a los diversos clientes.
- Analizar qué el resultado obtenido de la implementación de la política y procedimiento.

2.3.Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Al cierre del año 2022 las ventas de Cornerstone crecieron exponencialmente en comparación a los años anteriores, teniendo así un incremento del 56% en comparación al año precedente. Así mismo, en el 2023 también tuvieron un crecimiento en comparación al 2022, conforme se aprecia en el siguiente detalle:

Tabla 2: *Análisis horizontal de las ventas 2021 - 2022*

	2021	2022	VARIACIÓN	DETALLE
VENTAS	3,976,302	6,208,071	56%	↑

Fuente: Estado de resultados 2021 y 2022/ ANEXO III Y IV

Nota: La Tabla 2 muestra en análisis horizontal de las ventas del año 2021 en comparación al 2022

Tabla 3: *Análisis horizontal de las ventas 2022 - 2023*

	2022	2023	VARIACIÓN	DETALLE
VENTAS	6,208,071	7,799,555	26%	↑

Fuente: Estado de resultados 2022 y 2023/ ANEXO IV Y V

Nota: La Tabla 3 muestra en análisis horizontal de las ventas del año 2022 en comparación al 2023

Para el 2023 la empresa puso más énfasis en las gestiones de facturación y cobranzas, debido al incremento de las ventas y como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar debido a que la totalidad de sus ventas son a crédito. Detectando así que, si bien se tenía un método para realizar la facturación y cobranzas, no había una política ni procedimiento establecido, razón por la cual se propuso implementarlo, anteriormente se realizaba el envío de correos masivos los cuales podían ser diarios ocasionando así

problemas con los clientes como: hostigamiento comercial, errores al emitir el comprobante, no confirmar la recepción del comprobante, entre otros. Así mismo, se detectó que una parte de los clientes deudores no realizaba los pagos debido a que, la factura emitida no había sido enviada correctamente lo cual podía ser directamente a una persona encargada de la recepción de comprobantes, un buzón electrónico, un portal electrónico o el envío físico de la factura, dando como consecuencia una menor liquidez en la empresa.

En tal sentido, el presente trabajo de suficiencia profesional detalla la propuesta e implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranza en la empresa Cornerstone.

2.3.2. Formulación del problema

Problema General

- ¿Cómo se realiza la implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranzas?

Problema Específico

- ¿Cómo se determina si el procedimiento de facturación y cobranza se da de manera correcta?

- ¿Cuáles son los resultados posteriores a la implementación de la política y procedimiento de facturación y cobranzas?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Quezada (2021), en su tesis Implementación de políticas de gestión en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Refermat SAC, periodo 2020, sustentó en universidad Ricardo Palma para obtener el título de Contador Público; con una investigación de tipo no experimental, específicamente diseño transaccional correlacional-causal, tuvo como objetivo determinar la medida en que incide la implementación de las políticas de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Refermat S.A.C, a fin de determinar su incidencia en la liquidez y por supuesto la rentabilidad de la empresa.

Comentario:

El autor Quezada, concluye que la implementación de las Políticas de las cuentas por cobrar incide positivamente en la empresa ya que, se cumplen metas y objetivos de liquidez de la empresa.

Acevedo (2016), en su tesis Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos caracoleando Trujillo – Perú 2016, sustentó en la Universidad Privada del Norte para obtener el título de Contador Públicos; con una investigación de tipo pre experimental, ya que aplica su diseño a un grupo donde el grado de control es mínimo, tuvo como objetivo determinar de qué manera un sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería incide en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando de la ciudad de Trujillo – Perú en el año 2016.

Comentario:

La autora Acevedo, concluye que la implementación del sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería influye en la liquidez de la empresa ya que si el sistema no existe habrá una inadecuada aplicación de la información contable, la cual parte en una mala preparación de los registros contables afectando la presentación de los estados financieros ya que altera la información.

Palacios (2021), en su tesis Implementación de políticas, procedimientos de créditos y cobranza para la reducción de las cuentas por cobrar en una empresa comercial, sustentó en la Universidad Norbert Wiener para obtener el título de contador público; con una investigación con enfoque mixto donde se unen los métodos cuantitativos y cualitativos, tuvo objetivo proponer una implementación de políticas, procedimientos de créditos y cobranza para reducir las cuentas por cobrar en una empresa comercial.

Comentarios:

La autora concluye que el impacto es positivo debido a que el resultado de los ratios financieros fueron favorables para el funcionamiento comercial de la empresa.

Gonzales (2024), en su tesis Diseño e implementación de un manual de proceso y procedimientos para el área de facturación correspondiente a la empresa Distrisembrador S.A.S. sustentó en la Universidad Cooperativa de Colombia para obtener el título de contador público; con una investigación de enfoque cualitativo, usando como técnica de investigación la entrevista semiestructurada, tuvo como objetivo diseñar e implementar un manual e procesos y procedimientos para el área de facturación de una empresa.

Comentarios:

El autor concluye que se debe aplicar el manual de proceso y procedimientos de facturación para que los facturas estén ordenadas y el cobro a los clientes sea controlado.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

2.3.4.1. Conocimiento teórico:

En este punto definiremos las palabras claves utilizadas en el desarrollo del siguiente trabajo de suficiencia profesional:

a) Políticas:

(Ineed, s.f.) nos menciona que al conjunto de decisiones que toma la empresa con el fin de lograr sus objetivos tanto específicos como generales se le llama política, es decir, que permite dar a conocer que camino se debe seguir, las cuales deben ser difundidas a todos los colaboradores de la empresa para que cuenten con el conocimiento de ello.

Las políticas empresariales deben ser conocidas por todos los colaboradores de la empresa. Así mismo, dependiendo del tipo al cual pertenezcan deben ser informadas a terceros como: clientes y proveedores.

Salazar (2020), dice que la implementación de políticas de cobranzas surge a raíz de varios factores, uno de ellos es fidelizar e incrementar la cartera de clientes, dado a que actualmente las empresas ejecutan sus actividades en un mundo más competitivo y dinámico que debe adaptarse a la situación actual y proponer estrategias y herramientas para mantener a los clientes como en este caso lo son las políticas de cobranzas y facturación.

- Tipo de Políticas:

Pymas (2023) nos menciona que hay los siguientes tipos de políticas de empresa:

Ámbito de aplicación:

- Generales
- Específicos

Jerárquico de aplicación:

- Directivo
- Operativo

Temporalidad

- A largo plazo
- A corto plazo

- Importancia de implementar las políticas

(Malespin,2023) Nos comentar en su artículo publicado en LinkedIn que su importancia reside en ayudar a reducir los riesgos y resolver los conflictos de manera eficaz, todo esto antes de que se conviertan en riesgos significativos para la gestión empresarial. Si bien hay riesgos inherentes en las empresas, existen medidas, en este caso las políticas, que ayudan a mitigar la posibilidad de ocurrencia.

En este sentido podemos concluir que las políticas empresariales son herramientas de gestión empresarial que pueden ser implementadas en todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de cumplir el objetivo de la empresa. Así mismo, las políticas deben ser revisadas periódicamente, modificadas en caso el objetivo que se quiere lograr haya cambiado y difundidas a todos los trabajadores de la empresa. También podemos decir que las políticas empresariales son un conjunto de normas internas a las cuales los empleados de la organización deben alinearse, estas son aprobadas por el rango más alto en cada empresa.

b) Procedimientos:

Sydle (2024) nos comenta que los procesos son un conjunto de pasos a seguir para lograr realizar una actividad de gestión empresarial, logrando así mejorar el rendimiento y los resultados obtenidos de dichas actividades.

Los procedimientos son pasos por seguir para lograr una actividad en específico dentro de los diversos niveles jerárquicos de la empresa, evitando así la improvisación.

- Importancia de los procesos

Podríamos decir que la importancia de los procedimientos empresariales son las optimizaciones de tiempos en realizar o ejecutar una actividad, por ejemplo, en el TSP desarrollado no había un procedimiento establecido haciendo así que ocurran improvisaciones por parte del encargado de facturación y cobranza, dando como resultado la demora en los tiempos.

Según la información publicada en páginas web, encontramos referencias sobre los pasos a seguir para realizar un procesos empresarial, es así como tenemos lo siguiente:

- Primero, se deben definir los objetivos del proceso
- Segundo, saber cuáles son las estrategias para alcanzar los objetivos
- Tercero, establecer las acciones y las personas que participaran
- Cuarta, ejecutar el proceso a una escala pequeña para entender su funcionamiento, observar sus puntos débiles y realizar los ajustes necesarios
- Quinta, implementar el proceso
- Sexta, supervisar los resultados obtenidos

c) Facturación:

Acevedo, A (2016) nos menciona que la facturación es la etapa donde se realizan actividades con el fin de generar facturas correspondientes al giro del negocio, estos pueden ser por la venta de bienes o servicios. Así mismo, que los sistemas de gestión brinda pautas, estrategias y técnicas para optimizar los recursos de una empresa.

La facturación es el proceso donde se emite un comprobante de pago por el bien o servicio brindado al cliente, es una actividad constante dentro de toda empresa y sirve también para evaluar la frecuencia con la que se vende el bien o servicio que ofrece la empresa. Al realizar un análisis de las ventas, producto de la facturación, la empresa puede identificar cual es el servicio que se vende con más frecuencia, calcular los pagos a cuenta del impuesto a la renta, calcular diferentes ratios como los de liquidez y también realizar tomas de decisiones estratégicas como: futuras inversiones por accionistas, préstamos financieros para la compra de materia, capacitaciones para mejorar los servicios brindados, entre otros.

La emisión de comprobantes de pago está regulada con un ente tributario, en el Perú es regulada por la SUNAT, al realizar las declaraciones tributarias mensuales,

se generan dos tipos de obligaciones por la emisión de facturas de venta; la primera, el pago de IGV por débito fiscal y la segunda, los pagos a cuenta de impuesto a la renta.

d) Cobranzas:

Villacorta, A. (2022) nos menciona que el ciclo de negocio no termina en la facturación sino en la cobranza, ayudando a mantener la liquidez y continuidad empresarial. Para gestionar una cobranza efectiva existen diferentes estrategias para que los deudores se vean motivados a pagar, tenemos: comunicación activa, ofrecer opciones de pago y establecer de fechas de pago accesibles.

La cobranza, es el proceso posterior a la facturación, una vez que tengamos el comprobante emitido y enviado al cliente se esperará el tiempo de crédito brindado para poder iniciar este proceso.

El 99% de clientes de la cartera de Cornerstone tiene 30, 60 o 90 días de créditos otorgados, partiendo de este porcentaje se confirma que la gestión de cobranzas es un punto sumamente importante ya que si no se respeta los días de créditos establecidos no se tendrá el retorno de flujo de efectivo esperado, haciendo así que la empresa corra riesgos de liquidez.

Si queremos tener un proceso de cobranzas eficiente debemos contar con una implementación de políticas de cobranzas bien estructuradas, las cuales deben alinearse a la capacidad de la empresa, para esto existen dos indicadores muy importantes: Los días promedios de cobranza y los días de morosidad de las cuentas por cobrar.

2.3.4.2. Conocimiento normativo:

a) Comprobantes de Pago

(Ley 25632, 2018) el artículo 1 nos menciona que todas las personas (naturales o jurídicas) están obligadas a emitir comprobantes de pago (CDP) por la transferencia de bienes en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza. Si, la transferencia o prestación de servicios no está afectada a tributos también se ve en la obligatoriedad de emitir los CDP, la única manera de que el CDP sea de carácter facultativo u opcional es cuando el monto final no sea mayor a Un Nuevo Sol (S./ 1.00)

Los CDP emitido por personas jurídicas y naturales son facturas, boletas, tiques, boletos aéreos, recibos, facturas, nota de crédito, entre otros. Los CDP en los que nos enfocaremos son las facturas de venta y notas de crédito.

¿Qué son las facturas?

(SUNAT,2022) nos menciona que las facturas son comprobantes de pago que se emiten por la venta de bienes o prestaciones de servicios brindados para sustentar el gasto o costo para efectos del IR y debido (facturas de venta) o crédito (facturas de compra) fiscal en el IGV, tienen numeración alfanumérica ordenada y su autenticación se puede realizar en la plataforma web de SUNAT.

Además, las facturas que están gravadas con IGV se pueden ver afectas a: detracciones, percepciones y retenciones.

- Detracciones:

“Es un mecanismo administrativo que coadyuva con la recaudación de determinados tributos y consiste básicamente en la detracción (descuento) que efectúa el comprador o usuario de un bien o servicio afecto al sistema, de un porcentaje del importe a pagar por estas operaciones, para luego depositarlo en el Banco de la Nación, en una cuenta corriente a nombre del vendedor o prestador del servicio, el cual, por su parte, utilizará los fondos depositados en su cuenta del Banco de la Nación para efectuar el pago de tributos, multas y pagos a cuenta incluidos sus respectivos intereses y la actualización que se efectúe de dichas deudas tributarias de conformidad con el artículo 33° del Código Tributario, que sean administradas y/o recaudadas por la SUNAT” (Super Intendencia Nacional de Tributación, s.f.)

En la Resolución de Superintendencia N° 183-2004/SUNAT, se indica la relación de bienes y servicios que están afectos a detracción y las diferentes tasas porcentuales, también se indica que el monto de la factura gravada con IGV debe ser mayor a S/700.00 soles, si el monto no ha sido superado no se verá afecto a detracción o si el monto supera los S/700.00 soles, pero no está gravado a IGV tampoco se verá afecto.

- Percepciones:

“El Régimen de Percepciones constituye un sistema de pago adelantado del Impuesto General a las Ventas, mediante el cual el agente de percepción (vendedor o Administración Tributaria) percibe del importe de una venta o importación, un porcentaje adicional que tendrá que ser cancelado por el cliente o importador quien no podrá oponerse a dicho cobro. El cliente o importador a quien se le efectúa la percepción podrá

deducir del IGV que mensualmente determine, las percepciones que le hubieran efectuado hasta el último día del período al que corresponda la declaración, asimismo de contar con saldo a favor podrá arrastrarlos a períodos siguientes, pudiendo compensarlos con otra deuda tributaria, o solicitar su devolución si hubiera mantenido un monto no aplicado por un plazo no menor de tres (3) períodos consecutivos.” (SUNAT, s.f.)

Toda la información relevante de las percepciones como: las exclusiones y el porcentaje afecto se encuentra a disposición en la Ley 29173 – Régimen de Percepciones del Impuesto General a las ventas”

- Retenciones

“Los sujetos designados por la SUNAT como Agentes de Retención deberán retener parte del Impuesto General a las Ventas (IGV) que les corresponde pagar a sus proveedores, para su posterior entrega al fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias.” (SUNAT, s.f.)

¿Qué son las notas de crédito?

(SUNAT,2022) son comprobantes electrónicos que se utilizan para acreditar descuentos, devoluciones, anulaciones, devoluciones u otros en relación con la factura emitida con anterioridad.

Las notas de créditos disminuyen total o parcialmente el valor de la factura, a excepción de las notas de crédito de tipo 13, las cuales sirven para modificar la fecha de vencimiento, tipo de pago (crédito o débito), número de cuotas, el concepto de la factura y otros, en los casos anteriormente mencionados la nota de crédito resulta ser de valor cero ya que se modifica solo los conceptos de la factura y no el valor de ella.

b) Requisitos para aceptar un Comprobante de Pago

Conforme al Reglamento de Comprobantes de Pago, las facturas deben contener:

- Datos de información del obligado, denominación del comprobante, Numeración, número de RUC, fecha de emisión entre otros.

Mediante Resolución de Superintendencia N° 193-2020/SUNAT se adicionaron más datos en la emisión de la factura, como:

- Fecha de vencimiento, forma de pago (crédito al contado), al ser al crédito debe figurar el número de cuotas de pago, si esta afecta a retención monto neto a pagar.

En la actualidad los CDP se realizan de manera electrónica los cuales pueden ser emitidos por la plataforma de SUNAT (Clave Sol y contraseña) o por un sistema de facturación verificado por SUNAT. Al ser electrónicos tienen la presentación en extensión PDF y XML, las cuales deben ser entregadas al cliente cuando se envíe el comprobante de pago.

c) Cobranza Dudosa

Son aquellas cuentas por cobros que posterior a la gestión de cobranza y superando los 12 meses posteriores a su vencimiento no han podido ser recuperadas, posterior a eso y cumpliendo los requisitos establecidos en el capítulo IV del Reglamento de la ley del impuesto a la renta se determinara la incobrabilidad para que la deuda sea castigada.

(Ley del Impuesto a la renta, 2003) en el artículo 37, inciso i nos menciona que “*no se reconoce como cuenta de cobranza dudosa a:*

- (i) *Las deudas contraídas entre sí por partes vinculadas.*
- (ii) *Las deudas afianzadas por empresas del sistema financiero y bancario, garantizadas mediante derechos reales de garantía, depósitos dinerarios o compra venta con reserva de propiedad.*
- (iii) *Las deudas que hayan sido objeto de renovación o prórroga expresa”*

Los servicios brindado entre las 4 verticales de Cornerstone no se considera cuentas de cobranza dudosa ya que no cumpliría con lo establecido en la Ley de Impuesto a la Renta (LIR), debemos verificar antes de realizar la provisión de cobranza dudosa que la las cuentas por cobrar o deuda no este financiadas por sistemas financieros y bancarios ya que se entiende que el responsable de dicha deuda no es el cliente sino el sistema financiero y bancario y también que la deuda no se haya renovado o haya tenido una prórroga expresa.

2.4. Metodología y procedimientos

La presente investigación se delimita en el campo contable. En ese sentido, se ha recurrido a una metodología que incide en obtener diferentes opiniones a favor y en contra

sobre la implementación, ejecución y resultados obtenidos de las políticas y procedimientos de facturación y cobranza.

Asimismo, la investigación es No Experimental de tipo Descriptiva con un Enfoque Cuantitativo, ya que se enfoca en entender y describir en detalle un fenómeno o situación específica y así mismo, analizar los resultados posteriores a la implementación.

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para la realización del presente trabajo de suficiencia profesional se utilizó como técnica de investigación la observación y como instrumento se utilizó el análisis documental (recopilación de datos).

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema

Se realizó las siguientes acciones en el tratamiento del problema:

a) Problemática

La facturación y cobranza son dos actividades que van de la mano y son parte importante del activo exigible de la empresa. De acuerdo con el análisis realizado, se observó que en Cornerstone no se tenía un procedimiento implementando ni una política para la facturación y cobranza, haciendo que se tengan demoras en la coordinación de facturación con los clientes, esta demora hace que se atrase cada ciclo, ya que si el comprobante de pago es emitido a tiempo el pago también se realizará antes.

El área encargada de establecer los días de crédito y la forma de facturación es el área comercial, la cual realiza una propuesta comercial con los términos y condiciones de inversión, la propuesta es aceptada previamente por el cliente antes de iniciar el servicio. Los días de crédito en su mayoría son 30 días, así como la forma en que se factura que es 50% al iniciar el servicio y 50% al finalizarlo mayormente.

En cuanto a la facturación se observó que cada cliente tenía diferentes tiempos de confirmación previo a emitir una factura, con respecto a los clientes anteriores no se tenía ninguna observación dado a que ya se sabía el tiempo aproximado de respuesta del cliente, pero para los nuevos clientes esto se desconocía, dando como consecuencia un proceso de facturación más largo y demorando la emisión de la factura lo cual daba como resultado un tiempo de pago por el servicio brindado más prolongado de lo que debería ser. Así mismo, al enviar los comprobantes de pago muchas veces no se tenía la confirmación de que la factura fue recepcionada por el cliente de manera conforme, esto

hacía que al momento de realizar la cobranza respectiva el cliente rechace la factura emitida en un primer momento y solicite gestionar una factura con fecha actual dando como resultando nuevamente que el pago por el servicio brindado se prolongue más y atrase el retorno de efectivo a la empresa. Por ejemplo: Se inició la coordinación de facturación con el cliente “X” el día 01 de mayo y se emitió el comprobante de pago el día 06 de mayo, la factura fue aceptada de manera satisfactoria por el cliente el cual tiene 30 días de crédito, es decir que el comprobante de pago será cancelado el 06 de junio; en cambio al no tener un procedimiento claro ni las políticas implementadas se empieza a coordinar la facturación con el cliente “Y” el día 01 de mayo, del cual se desconoce los documentos que se requiere para emitir el comprobante de pago, se emite el comprobante el día 06 de mayo, la factura fue enviada al buzón electrónico de recepción de comprobantes de pago del cliente y fue rechazada el 13 de mayo por falta de documentos, en este caso una orden de servicio, se volvió a realizar la coordinación con el cliente demorando 5 días más, al primer comprobante se emitió una nota de crédito ya que el cliente solicitó que la fecha de emisión del comprobante debe ser posterior a la emisión de la orden de servicio, el comprobante se volvió a enviar el día 18 de mayo y fue aceptado de manera satisfactoria. El cliente cuenta con 30 días de crédito es decir que la factura será cancelada el 18 de junio. Podemos identificar que con el primer cliente los tiempos fueron los correctos, en cambio con el segundo cliente al desconocer que se requería una orden de servicio el proceso de facturación demoró más de lo debido, por ende, el tiempo de pago de la factura también se vio afectada, atrasando el flujo de efectivo.

En cuanto a las cobranzas, se analizó la cartera de clientes deudores a inicios del 2023, la cual arrojó que del 100% a un 45.03% ya se les había vencido un tiempo el plazo de pago.

Uno de los factores de atraso fue que la persona encargada de realizar las cobranzas los realizaba diversas funciones administrativas y contables, lo que dificulta una buena gestión de cobrar a los clientes.

b) Análisis del marco normativo

Se analizó el Reglamento de Comprobantes de Pago con el fin de verificar que los requerimientos que necesita un CDP para ser aceptado esté de acuerdo con el comprobante emitido, por ejemplo, actualmente todos los CDP son electrónicos y según lo establecido por SUNAT deben tener la información necesaria como: fecha de vencimiento, el número de cuotas y el monto neto a pagar, sin estos datos un CDP no

puede ser aceptado por el receptor ya que al comprobar la validez del CDP será rechazado por SUNAT, haciendo así que el encargado de facturación tenga que realizar las gestiones de facturación partiendo desde la emisión y culminando con el correcto envío del comprobante.

El artículo 37, inciso i de la LIR nos menciona los casos en que no se puede considerar una cuenta por cobrar como cobranza dudosa, analizando este inciso, encontramos que las deudas contraídas entre partes vinculadas no se reconocen como cobranza dudosa, partiendo de este punto, los CDP emitidos entre las 4 verticales de Cornerstone no podrán ser provisionadas en cobranza dudosa.

c) Construcción de la alternativa de solución

Después de analizar la problemática del presente trabajo de sustentación profesional (TSP), se plantea mejorar el procedimiento de facturación y cobranzas para que sea más eficiente, las cuales van de la mano con una capacitación al personal encargado en el departamento de contabilidad, administración y finanzas, también implementar y diseñar las políticas de facturación y cobranza. Así mismo, identificar a los clientes de acuerdo con el tiempo de respuesta que da a Cornerstone para emitir el comprobante de pago, así como la implementación de una ficha de registro de clientes para identificar los documentos necesarios que se requieren para emitir el comprobante de pago, ya que si no se tiene conocimiento de la documentación que se requiere se tendrá una demora en el ciclo del proceso de facturación y cobranza.

Objetivo General:

- Implementar la política y procedimiento de facturación y cobranza la cual vaya de la mano con los lineamientos de la empresa y mejore los tiempos, para así obtener una mayor liquidez en la empresa.

Objetivo Específico:

- Establecer a la persona encargada para realizar la facturación y cobranza.
- Implementar fichas que ayuden con el registro de los nuevos clientes.
- Contar con un control de la cartera de clientes deudores.

d) Aplicación de la propuesta:

Identificación de los clientes:

En cuanto a la identificación de respuesta de los clientes desde el primer contacto que se realiza para coordinar la facturación, el Anexo IV muestra que se identifican en 3 diferentes grupos los cuales van desde los cero (0) días hasta los veintiún (21) días promedios que se demora para que se pueda emitir el comprobante de pago:

- **Grupo 1:** Solo se necesitaba la aprobación de la persona que aceptó el servicio en la empresa u organización.
- **Grupo 2:** Se necesita una orden de servicio.
- **Grupo 3:** Adicional a la orden de servicio se requería un código de recepción de servicio o hoja de entrada de servicios.
-

Tabla 4: Número de días promedio en coordinar la facturación

Grupo	Días Promedio
Grupo 1	De 0 a 3 días
Grupo 2	De 3 a 15 días
Grupo 3	De 7 a 21 días

Nota: Esta tabla muestra el número de días promedios en que se demora la coordinación de facturación de acuerdo con los documentos que se requiere para emitir el comprobante de pago.

Ficha de registro y actualización de datos de clientes:

Dividiendo la cartera de clientes de la empresa en dos grupos tenemos al primero, donde figuran los clientes recurrentes y el segundo, donde figura los clientes nuevos, partiendo de ese punto se analizó e identificó que no había una base de datos con la información necesaria para realizar las gestiones del proceso de facturación y cobranza, razón por la cual se propuso un modelo de Ficha de Registro de Cliente.

Algunos aspectos importantes para resaltar en la Ficha de Registro de Clientes, es que informa al encargado del proceso de facturación que documentos son necesarios para

emitir el comprobante, ayudando a reducir el tiempo de coordinación y haciendo que el comprobante de pago sea aceptado de manera exitosa por el cliente. Otro aspecto importante es que se solicita la información del área encargada de pagos, esto hace que el encargado de cobranza tenga un trato directo con ellos y no tenga demoras al esperar ser derivado.

Tabla 5: Registro y actualización de datos de clientes

		REGISTRO Y ACTUALIZACION DE DATOS DE CLIENTES		<i>Versión:</i> <i>01</i>
REGISTRAR		☐	ACTUALIZAR	☐
DATOS GENERALES				
Razón Social:				
Nombre Comercial:				
R.U.C./TAX ID/ NIF				
Dirección:				
Distrito:				
Ciudad:		País:		
Teléfono:				

Persona
contacto:

E-Mail
Contacto:

Giro del
Negocio:

Condición de
Pago:

X030 - Pago a 30 Dias

(Obliga
torio)

DATOS DE COORDINACION DE FACTURACION

Persona de
contacto

Teléfono de contacto

email
:

Servicio / Proceso
confidencial:

SI

NO

Documentos Necesarios para
emitir comprobante:

Ninguno

Cotización

Propuesta

Orden de Compra / Orden de
Servicio

HES

Acta de
Conformidad

Medio por donde se
envía la factura:

Indicar el email, buzón electrónico o
plataforma web:

email del
contacto
Buzón
electrónico
Plataforma
web

DATOS DE COBRANZA

Persona de
contacto

--

Teléfono de
contacto

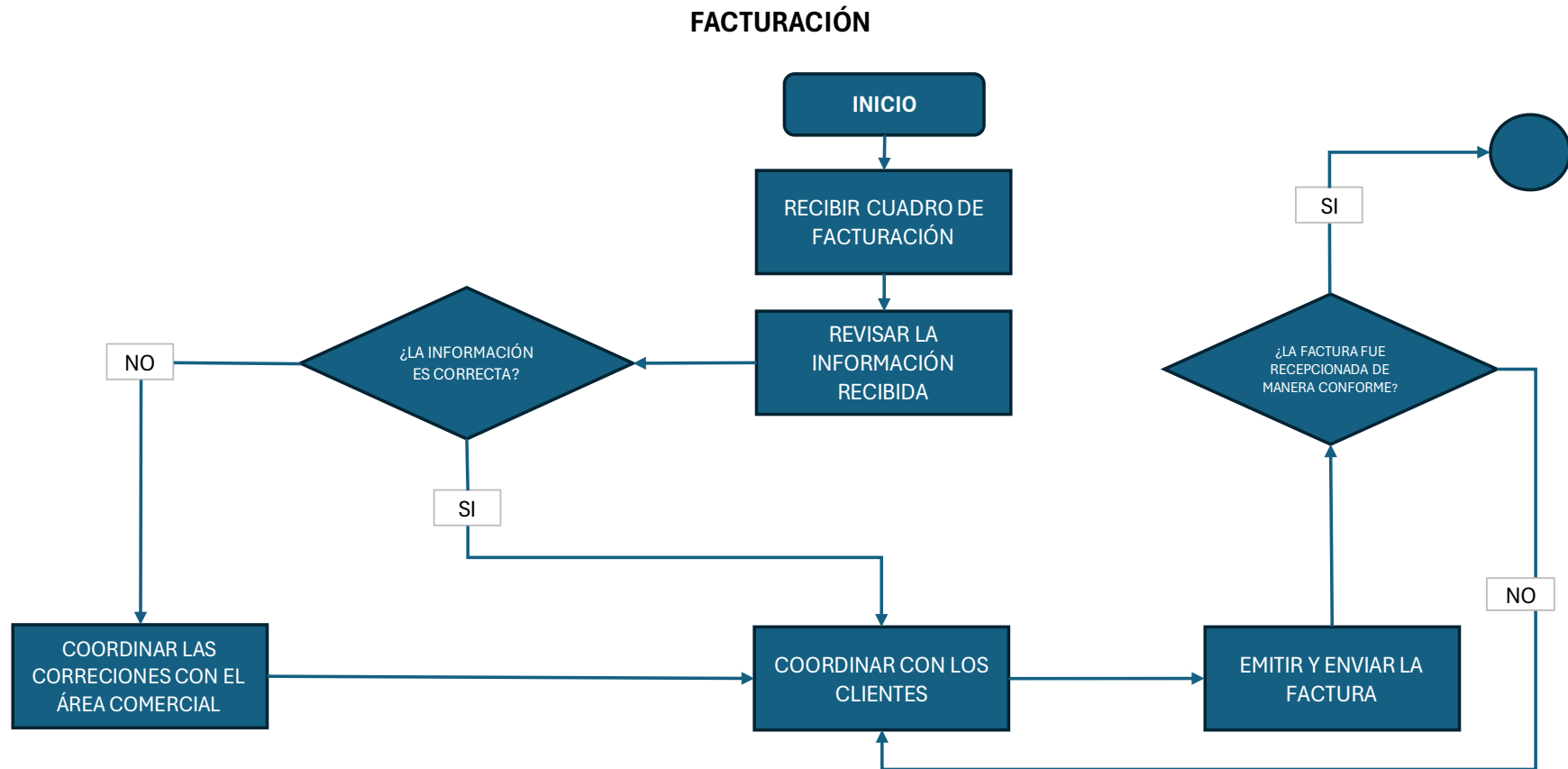
--

email:

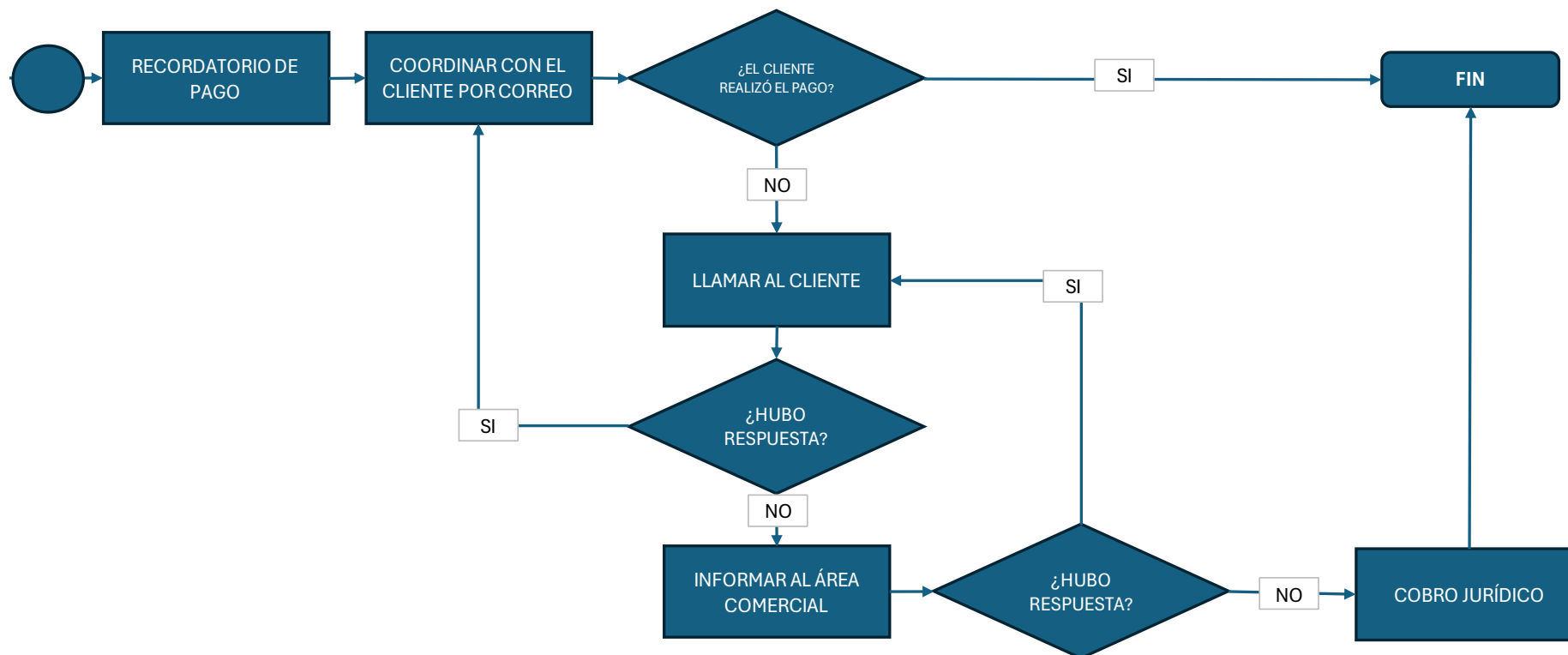
--

Nota: La tabla muestra los datos que se deben solicitar a los clientes para así acelerar el proceso de facturación y cobranza.

Flujograma de facturación y cobranza



COBRANZA



Política de facturación y cobranza

 CORNERSTONE	POLÍTICA DE FACTURACIÓN Y COBRANZA	Versión: 1	Código: PFCCORNER-01
		Elaboración: 01/01/2023	
		Vigencia: 01/02/2023	Área: Contable

1. OBJETIVO

Establecer lineamientos con respeto al proceso de facturación y cobranzas en la CORNERSTONE GROUP SAC, estableciendo mecanismos para asegurar la facturación y posterior recaudo de las cobranzas a los clientes.

2. ALCANCE

Esta política es aplicable para el área facturación y cobranzas, el cual debe realizar las coordinaciones con los clientes y administrar el control de las cuentas por cobrar.

3. CONTROL DE CAMBIOS

Primera versión.

4. PROPIETARIO DEL PROCESO

Área contable

5. SUB-PROPIETARIO DEL PROCESO

Encargado del área de facturación y encargado del área de cobranzas.

6. APROBACIÓN

Elaboración: Analista Contable

Revisión: jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas

Validación: Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas.

Aprobación: Gerencia General

7. DEFINICIONES

7.1.Gestión de Facturación:

Tener un adecuado flujo en las coordinaciones con los clientes dará como resultado minimizar el tiempo en la emisión del comprobante y así la fecha para la cobranza sea antes.

La facturación con los clientes demanda la utilización de recursos de la empresa, tales como:

- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas

El objetivo de la gestión de facturación es emitir el comprobante de pago en el determinado tiempo en que se brinda el servicio, dado a que puede haber ciertos documentos previos que requiere el cliente para que el comprobante sea emitido y aceptado, retando así la emisión del comprobante. Esto quiere decir que posterior a que el área comercial nos envía su cuadro de facturación se deberá adicionar de 1-21 días posterior a esta fecha de acuerdo con el grupo en el que se identifique a cada cliente.

7.2.Gestión de cobranza:

Tener un adecuado control de las cuentas por cobrar da como resultado la obtención oportuna de la antigüedad de la información de las cuentas por cobrar, determinando si procedemos con el cobro.

La cobranza involucra los recursos que la empresa utilizará para comunicar al cliente el vencimiento de las facturas, en el cual contempla lo siguiente:

- Coreos electrónicos
- Llamada telefónica
- Reporte de riesgos de la central de riesgos
- Por último, solicitar de manera legal el pago de la factura vencida.

El objetivo de la gestión de cobranza es recuperar en tiempo óptimos la cartera de clientes deudores, esto implica los comprobantes que vencieron como los que están próximos a vencer, se recomienda considerar los acuerdos de créditos establecido con los clientes y a esto adicionar entre 5-10 días posteriores a su vencimiento dado a que los comprobantes deben ser validados y así mismo se debe respetar las fechas de pago a proveedores con las que cuentan ellos.

8. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA POLÍTICA

8.1.FACTURACIÓN

El encargado deberá contar con la propuesta comercial y/o contrato que se gestionará entre el área comercial y el cliente, estos documentos deben ser enviados por el área comercial para que el encargado tenga conocimiento del detalle de inversión otorgada a cada cliente.

El encargado de la gestión de facturación tiene como responsabilidad informar al área comercial si el monto enviado a facturar no coincide con el cálculo obtenido por el encargado o el cliente, también se encargará de enviar toda la documentación solicitada por el cliente para el correcto registro de la empresa como proveedores del servicio o elaboración de orden de servicio (contratos, propuesta comercial, cotización formal, etc), excepto cuando el cliente solicite información relacionada con la ejecución del servicio como por ejemplo: informes de candidatos, listas de candidatos, cronogramas de trabajos, entre otros, ya que estos son netamente responsabilidad del área de consultoría. En este caso el encargado deberá derivar al cliente con el consultor encargado de llevar el servicio para que pueda brindarle la información solicitada al cliente.

El encargado tendrá la responsabilidad de elaborar de manera semanal un informe con los servicios pendientes por facturar los cuales serán presentado a gerencia y enviados a los managers comerciales.

Con la información obtenida se tendrá una proyección de las ventas facturadas, así mismo se identificará a los clientes que tienen más atraso con las coordinaciones, de esta manera los managers del área comercial al conocer a los clientes con más atrasos reforzaran la coordinación de facturación mediante correo o llamada para que el comprobante pueda ser emitido lo antes posible.

La persona encargada tendrá el debido cuidado de no revelar información confidencial del servicio de selección tanto en las coordinaciones como en el envío del comprobante.

Una vez aprobada la emisión del comprobante, la persona encargada gestionará la emisión y envío de este al cliente para que pase posteriormente con el encargado de la gestión de cobranza

8.2.COBRANZA

El encargado deberá ser informado de las condiciones de pago que se acordó entre el área comercial y los clientes, así mismo si el cliente tiene ya establecido una política de pago, esta deberá ser evaluada previa aceptación del acuerdo comercial.

El encargado de la gestión de cobranza también será responsable de informar oportunamente al encargado de facturación el correcto envío y aceptación del comprobante de pago emitido, debido a que en el camino la persona encargada de coordinar la facturación por parte del cliente o área de compras no menciona que tipo de documentos se requería previo al envío del comprobante, no envió oportunamente el comprobante de pago a su área de tesorería o el comprobante fue rechazado debido a que no cumplía con alguna de las consideraciones para ser aceptado por el cliente, de esta manera iniciar un oportuno proceso de cobranza

El encargado elaborará de manera semanal un informe con los clientes que realizaron el abono correspondiente para ser eliminados de la base de datos de clientes deudores, así como también tener actualizado el informe de los comprobantes pendientes de cobro, esto para tener un control de los clientes que han realizado programaciones de pago y de los comprobantes que estén próximos a vencer.

Con la información recopilada en los informes mencionados en el punto anterior, el encargado deberá enviar un correo al cliente, si el comprobante aún no vence el correo solo será un recordatorio al cliente; en caso, el comprobante haya vencido el correo será para solicitar una fecha de pago, el cual se reforzará con una llamada telefónica para confirmar la recepción de la solicitud de pago.

El encargado del área enviara de manera semanal el estado de las cuentas por cobrar a la jefatura de contabilidad y también al área comercial para que puedan reforzar las cobranzas con los clientes que lleven más días de atraso.

El área de cobranza elaborará mensualmente una actualización y conciliación completa del cliente, el cual será entregado al área contable y al área comercial para ser archivado como sustento de las coordinaciones de cobranza.

Para los clientes con retraso de pago de 180 días, se analizarán estrategias de cobranza como, por ejemplo:

Si el cliente tiene la intención de pago, buscar la manera de fraccionar su deuda en cuotas.

Si el cliente no tiene la intención de pago, informarle mediante correo o llamada que el no pago de la deuda puede llegar a afectar su score crediticio.

Las propuestas deberán ser presentadas al área comercial y el área de gerencia para contar con el VB.

9. PROCEDIMIENTO

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
1	RECIBIR CUADRO DE FACTURACIÓN	Se recibe la información del área comercial mediante un cuadro en drive.	Analista Contable	Correo electrónico
2	REVISAR LA INFORMACIÓN RECIBIDA	Se revisa que los montos enviados a facturar sean los correctos tanto para la facturación inicial (retainer) como para la final (completion) o la totalidad del servicio (100% completion), en caso no sean los correctos se informa al área comercial.	Analista Contable	Hojas de cálculo drive
3	COORDINAR LAS CORRECCIONES CON EL ÁREA COMERCIAL	Se envía la información que no coincide con los cálculos realizados por el área contable, para que cada mánager del área comercial pueda realizar los cambios en su cuadro drive y así la información este alineada.	Analista Contable	Correo electrónico y Registro de llamadas

4	COORDINAR CON LOS CLIENTES	Se envía por correo electrónico el detalle de la facturación pendiente a cada cliente respectivamente, se debe tener en cuenta la Ficha de registro de Cliente, para saber los documentos que se deben coordinar antes de emitir el comprobante, así como el medio por el cual se debe enviar el comprobante.	Analista Contable	Correo electrónico y Registro de llamadas
5	EMITIR Y ENVIAR LA FACTURA	Se emite el comprobante electrónico mediante la plataforma Efact, el documento en PDF debe ser guardado en una carpeta para que se registre en el sistema contable y detallado en el cuadro de drive “Detalle de Ventas” donde se señale la consultora y mánager del área comercial al que le corresponde cada servicio facturado. Posterior a eso, el comprobante en PDF, XML y CDR junto a los documentos que requiere el cliente para que sean aceptados deben ser enviados por el medio en que se menciona la Ficha de Registro de Clientes.	Asistente Administrativo	Plataforma de emisión de comprobantes, Correo electrónico y plataforma de recepción de comprobantes del cliente
6	RECORDATORIO DE PAGO	Se envía un correo electrónico para recordar al cliente la factura pendiente de pago, esto sirve para que el cliente pueda realizar la programación correspondiente o	Asistente Contable	Correo electrónico

		derivarnos con el área a la que corresponde realizar la gestión.		
7	COORDINAR CON EL CLIENTE POR CORREO	Se coordina la gestión de cobro con los clientes que aún no han respondido al correo previo, no realizaron el pago en la fecha límite de crédito y/o no nos derivaron con el área correspondiente. Esta coordinación puede ser por correo o llamadas telefónicas.	Asistente Contable	Correo electrónico Registro de llamadas.
8	LLAMAR AL CLIENTE	Después de un plazo de 7 días de emitida la factura se procederá a gestionar la cobranza mediante llamadas telefónicas con el fin de obtener una respuesta más rápida.	Asistente Contable	Registro de llamadas
9	INFORMAR AL ÁREA COMERCIAL	Después de 30 días de emitida la factura y al no obtener respuesta por parte del cliente, se informará al área comercial para que puedan comunicarse directamente con su cliente y de esta manera lograr gestionar una programación de pago del comprobante correspondiente.	Asistente Contable	Correo electrónico
10	COBRO JURÍDICO	Al no tener una programación de pago y/o respuesta por parte del cliente y al cumplir los requisitos previos se registrará la provisión de cobranza dudosa, así mismo se iniciará el envío de las cartas notariales y posterior registro en Infocorp, esto se dará en el tiempo	Asistente Contable	Central de riesgos

		de 18 meses posteriores al vencimiento del comprobante, finalmente si no se da la cobranza se deberá castigar la deuda emitiendo una nota de crédito al comprobante que corresponde.		
--	--	--	--	--

10. CONTROL DE LA POLÍTICA

10.1. VARIABLES DE CONTROL

- Reporte de cuentas por facturar
- Reporte de cuentas por cobrar

10.2. INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de facturas emitidas versus días de coordinación con el cliente.
- Número de pago de los clientes versus observaciones realizadas.

11. VIGENCIA

La política de facturación y cobranza entra en vigor desde el 01 de febrero del 2023, hasta una nueva actualización.

12. FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

12.1. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PROPUESTA

El primer paso fue la presentación de la política de facturación y cobranzas a la jefatura de administración, contabilidad y finanzas, aquí se da la revisión para posteriormente presentarse a gerencia general y gerencia de contabilidad, administración y finanzas, en el cual podrán existir observaciones que serán corregidas para finalmente sea aprobada.

12.2. DIFUSIÓN DE LA POLÍTICA

Una vez aprobado por gerencia, la política de facturación y cobranza debe ser difundida al departamento de contabilidad.

12.3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CORNERSTONE GROUP SAC, se encargará de brindar una sala de reuniones al personal encargado de facturación y también al personal encargado de las cobranzas, para de esta manera capacitarlos, aquí se dará a conocer las políticas y procedimientos que se deben realizar en cada una de las gestiones, iniciando desde el envío del cuadro de facturación por el área comercial y terminando en la recuperación del comprobante pendiente de pago.

12.4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL

En esta fase se evaluará el desarrollo de las actividades implementadas en el departamento de contabilidad.

Nº	FASES	TIEMPO
1	Presentación y aprobación de la política al área de Gerencia General	5 días
2	Difusión de la política al departamento de contabilidad.	1 día
3	Capacitación a los encargados de facturación y cobranza	4 días
4	Evaluación y control de las actividades del personal	1 vez al mes

2.5.Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Lo primero que se implementó fue la ficha de registro de clientes, para lo cual se utilizó como método la recopilación de datos, esta ficha fue brindada al área comercial, ya que ellos serán los responsables de brindar la ficha a los clientes nuevos al iniciar el servicio; respecto a la ficha de los clientes recurrentes, deberá ser completada por el asistente administrativo, quien solicitará la información al encargado de facturación y encargado de cobranzas. Posterior se debe guardar las fichas con la información completa en la base de datos de la empresa. Con la información obtenida previamente, podemos observar cuales son los documentos necesarios que requiere cada cliente para que nuestro comprobante de pago sea aceptado, también se identifica el perfil del cargo de coordinar la facturación y cobranza por parte del cliente.

Cuando se analizó la distribución de clientes por grupos, se observó carteras de clientes diferentes donde el grupo 1, se identificará como la cartera en la que se factura más rápido; el grupo 2, como la cartera con en que el tiempo de facturación es normal y la cartera 3, con la cartera más tardada en facturarse ya que necesita de más aprobaciones o documentos internos del cliente.

Al implementar las políticas y procedimientos de facturación y cobranza, se hizo un análisis documental de ambas funciones dentro del área y la empresa, producto de la observación y recopilación de datos se elaboró un flujograma por cada proceso y posterior la implementación del procedimiento y política de facturación y cobranza. Así mismo, se encontraron puntos a mejorar, como:

Respecto a la facturación:

- Las coordinaciones de facturación eran enviadas de forma masiva, al enviar los correos diarios con el mismo mensaje podía incurrir en que los clientes pudieran tomarlo como hostigamiento comercial.
- Se desconocía los documentos que requerían los clientes nuevos para que el comprobante emitido por Cornerstone sea aceptado, el resultado de esto era la anulación del comprobante de pago, causando que la fecha de vencimiento del comprobante se dilate y el flujo de efectivo no ingrese en el momento que correspondiera.

- Los comprobantes de pago eran enviados a buzones incorrectos, en el proceso de cobranza se encontraron comprobantes que nunca llegaron a hacer aceptados por los clientes razón por la cual el encargado de facturación indagó para ver el porqué de esto, la respuesta fue que al no tener la información del medio por el cual se debía enviar el comprobante de pago, se enviaba directamente a la persona con que se coordinaba la facturación obviando que los clientes requerían que los comprobantes de pagos sean enviados por plataforma web o correo establecido y así ser enviados a su área de tesorería.

Respecto a la cobranza:

- Se contactaba a la persona incorrecta para realizar la cobranza, generando así demoras. Al igual que en el proceso de facturación, al no contar con la información correcta se enviaba el correo de cobranzas a la persona que no correspondía, en muchos teníamos que esperar que esa persona nos derive con el área correspondiente, donde teníamos nuevamente que iniciar el proceso de facturación.
- No se pedía ayuda al área comercial para recuperar las cuentas con más días de atraso, el área comercial tiene un contacto directo y recurrente con el cliente debido a que es el área comercial es quien trae el negocio a la empresa, realiza los acuerdos comerciales que se dieron antes de iniciar el servicio y presenta los diferentes entregables durante la ejecución del servicio.
- No se contaba con estrategias para generar la recuperación de cuentas por cobrar. Se observó que las gestiones de cobranza podían mejor, por ejemplo, aceptando un nuevo cronograma de pago por parte del cliente o aceptando que el pago se realice en cuotas.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Al analizar las implementación de las alternativas de solución propuestas para el problema general y específico que se presenta en el TSP, se observó que en el desarrollo no solo había ventajas si no también desventajas, para cual se presenta la siguiente información:

Desventaja:

- La principal desventaja que se presentó fue buscar espacios de tiempo para capacitar a los encargados de facturación y cobranza, dado a que la persona

encargada de facturación es la Analista Contable y la encargada de cobranzas es la Asistente Contable las funciones que realizan diariamente ocupan la mayoría de su tiempo haciendo que haya una dificultad en brindar las capacitaciones.

- Otra desventaja sería los atrasos causados por el área comercial al no enviar la Ficha de Registro de Clientes en su debido momento, haciendo que el encargado de facturación regrese al punto de inicio del proceso de facturación, teniendo como resultado una demora en la ejecución del procedimiento.

-

Ventajas:

- Al tener ya identificado el tiempo promedio que se demora cada cliente para emitirle el comprobante de pago se evita estar enviando correos diarios lo cual puede generar el hostigamiento comercial o una mala relación con los clientes.
- Contar con una Ficha de creación de clientes, resultado de manera positiva ya que ayudo a tener una copia de seguridad de la información de ellos.
- Se observó un flujo más rápido y ordenado para gestionar el proceso de facturación y cobranzas con los clientes, optimizando los resultandos y metas de la empresa.
- Implementar los procedimientos y políticas de facturación y cobranza logró que todo el equipo contable proponga acciones de mejora. Así mismo, se estableció las funciones que debe realizar cada encargado respectivamente y medir la carga laboral que tenía dentro del área, haciendo que, si la carga era demasiada para una sola persona debía delegarse al asiste administrativo, quien es el soporte tanto del encargado de facturación como del encargado de cobranzas.
- Al establecer estrategias de cobranzas dentro del procedimiento se logró recuperar parte de la cartera de clientes morosos, dado que, la mayoría de estos tenían la intención de pagar, pero no podían hacerlo dentro del plazo de crédito establecido, para cual mediante las estrategias de cobranza se les dio opciones de pago lo cual llevó a que el cliente se comprometa con esta nueva reprogramación y lo realice en el tiempo establecido.
- Contar con una política nos ayuda a tener los lineamientos de gestión empresariales, los cuales nos ayuda a cumplir con los objetivos propuestos en este documento.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Montoya, Murcia y Posada (2021) en su tesis titulada “Implementación de un manual de procedimientos en los procesos contables de la empresa Bioasiel Laboratorios S.A.S” nos dice que se realizó un cuestionario con 11 preguntas con el fin de conocer la opinión frente a la implementación, en el caso de la implementación de procedimiento y política de facturación y cobranza en Cornerstone, no se realizó una encuesta a los colaboradores del área contable ya que asumieron una postura a favor de esta gestión, dando aportaciones para mejorar los puntos deficientes que se encontraron en el momento de implementarlas.

Ugaz y Ortega (2020) en su tesis titulada Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa STM SAC del año 2020, propone como solución frente a la problemática que, posterior a la revisión de los procedimientos y análisis de los estados financieros, se debe mejorar el proceso de créditos y cobranzas, brindando capacitaciones al personal y diseñando un manual de funciones, políticas de crédito y cuentas por cobrar con el fin de optimizar el control de las cuentas por cobrar ya que la falta de políticas de créditos y cobranzas ha limitado a la empresa en el proceso de las cobranzas eficientes y una correcta gestión del otorgamiento de crédito a sus clientes, el cual dificulta la liquidez de la empresa, en el caso de la propuesta de mejora ante la problemática del presente TSP se realizaron acciones similares ya que al analizar cómo se realizaban las gestiones de facturación y cobranza, se verificó que la empresa no tenía un procedimiento establecido, políticas y no haber capacitado al personal encargado razón por la cual se implementan con el fin de optimizar los resultados empresariales.

III. CONCLUSIONES

El TSP fue desarrollado en la empresa CORNERSTONE GROUP SAC, se ha revisado los procesos que el área administrativa, contable, políticas y Estados Financieros que relacionan la facturación y cobranzas, concluimos lo siguiente:

- El ciclo de facturación y cobranza de la empresa inicial desde la entrega de procesos pendientes a facturar hasta la cobranza efectiva, lo cual demora un aproximado de 31 días hasta 180 días en promedio, esto se debe a que no se contaba con la debida planificación para ejecutar los procesos de facturación y cobranza.
- La ejecución de los procesos de facturación y se desarrollaban a criterio personal y bajo las circunstancias que se les presenta, esto nos dice no existía una planificación con las demás áreas como: el área comercial y financiero.
- Al no identificarse a los clientes que tienen mayor índice de demora en realizar el pago por los servicios ofrecidos, haciendo que esto no sea comunicado oportunamente al área comercial y ellos incurran en renovar un nuevo servicio con los clientes morosos.
- La implementación del proceso y política de facturación logró acelerar los procedimientos haciendo así que el flujo de caja retorne más rápido de lo esperado.

IV. RECOMENDACIONES

Después del análisis de información de la empresa CORNERSTONE GROUP SAC, se recomienda aspectos estratégicos de mejora para los procesos de facturación y cobranza que ayude a optimizar los tiempo con los clientes con el objetivo de tener un retorno de flujo más rápido y lograr las metas de facturación trazadas por el área.

- Se recomienda que se proponga una estrategia con el área comercial para que las Fichas de creación y actualización de clientes sean enviadas en el tiempo oportuno al encargado de facturación y al encargado de cobranzas.
- Se recomienda tener un mapeo de clientes para poder determinar que clientes son los más recurrentes, esporádicos y eventuales, para así de acuerdo con este mapeo poder darles ciertos beneficios a los clientes recurrentes respecto a las gestiones de cobranza.
- Implementar un perfil de puesto de trabajo para la gestión de facturación y cobranza, el cual debe incluir un manual de funciones y responsabilidades del área con el fin de que el profesional sea lo más eficiente y eficaz posible.
- Realizar la actualización y seguimientos diarios de los clientes que realizan sus pagos.
- Elaborar los reportes de servicios pendientes a facturar y los reportes de cuentas pendientes por cobrar considerando el tiempo de crédito que se le brindó y el tiempo de demora que se utiliza para gestionar la facturación.

REFERENCIAS

- Fernandez J. (6 de marzo de 2023) ¿Cómo definir la política de empresa y por qué es importante para tu negocio? Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/como-definir-la-politica-de-empresa-y-por-que-es-importante-para-tu-negocio/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20pol%C3%ADticas%20de,deben%20seguir%20en%20determinados%20%C3%A1mbitos.>
- Super Intendencia Nacional de Administración Tributaria. Regímenes Tributarios. <https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios.>
- Salazar, O. (2020). Implementación de políticas de créditos y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa de transportes unidos [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UAP. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1759/Salazar%20Araujo%20Oriela%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y> <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18293/1/T3214e.pdf>
- Ineed. (s.f.). ¿Qué es la política de una empresa? <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-politica-empresa>
- Pymas (19 de diciembre de 2023) Estos son los tipos de políticas que puede aplicar en su empresa. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/recursos-humanos/tipos-de-politicas-de-una-empresa>
- Malespin, L. (20 de septiembre del 2023). La Importancia de las Políticas Empresariales en la Gestión Efectiva. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-pol%C3%ADticas-empresariales/>
- Sydle (11 de enero de 2024). Procesos empresariales: ¿cuáles son sus tipos y cómo mapearlos? <https://www.sydle.com/es/blog/procesos-empresariales-62686abc355bcb08dcbe06ec>
- TuDashboard (30 de marzo de 2022). Proceso empresarial: Qué es, ventajas y cómo funciona. <https://tudashboard.com/proceso-empresarial/>
- Acevedo, A (2016). Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos caracoleando Trujillo- Perú 2016. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9883/Acevedo%20Garc%c3%a9s%20Ana%20Paula.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

- Ley Marco de Comprobantes de Pago. Art. 1. 02 de agosto de 2018 (Peru).
- Texto único ordenado de la Ley del Impuesto de Renta. Art.37. 22 de abril de 2023 (Peru)
- Super Intendencia Nacional Tributaria (s.f.). Régimen de Detracciones del IGV. <https://orientacion.sunat.gob.pe/como-funcionan-las-detracciones>
- Super Intendencia Nacional Tributaria (s.f.). Régimen de Percepciones del IGV. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3458-01-regimen-de-percepciones-del-igv>
- Super Intendencia Nacional Tributaria (s.f.). Régimen de Retenciones del IGV. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3458-01-regimen-de-retenciones-del-igv>
- Super Intendencia Nacional Tributaria (05 de agosto de 2022. Comprobantes de Pago Electrónico. https://cpe.sunat.gob.pe/tipos_de_comprobantes/factura#:~:text=Es%20un%20documento%20electr%C3%B3nico%20que%20se%20utiliza%20para%20recuperar%20gastos,al%20mismo%20adquiriente%20o%20usuario.
- Montoya, Murcia y Posada (2021). Implementación de un manual de procedimientos en los procesos contables de la empresa Bioasiel Laboratorios S.A.S https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16655/1/T.CP_MontoyaDuqueNancyLiliana_2021.pdf
- Ugaz y Ortega (2021). Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa STM SAC del año 2020. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6873/L.Ugaz_G.Ortega_Programa_Especial_Titulacion_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Cornerstone (s.f.) Sobre Nosotros. <https://cornerstone.com.pe/>

ANEXOS

ANEXO I: Propuesta Comercial – Proceso de Selección



 **CORNERSTONE**

PROCESO EJECUTIVO

**PROPUESTA DE EXECUTIVE SEARCH
ELABORADA PARA:**



¿QUIÉNES SOMOS?—

Firma global con más de 35 años de trayectoria en Executive & Board Search, Professional Search y Gestión de Talento. Reconocida por FORBES y HUNT SCANLON como una de las 10 empresas con mayor prestigio en Executive Search y Board Search del mundo en los últimos 5 años.

Miembros de la AESC
(Association of Executive Search and Leadership Consultants)

Estamos certificados por la asociación global más prestigiosa de firmas de búsqueda de ejecutivos y miembros de directorio, reconocida por tener el más alto nivel de calidad en la industria.





35
Años



+40
Países



+60
Oficinas



+1,000
CEOs por año



+18,000
Procesos de Selección
Ejecutiva en Latam



HEADQUARTERS

En Atlanta (USA) y
Shanghái (China)

CORNERSTONE

EEUU
Canadá
Miami
México
Panamá
Centroamérica

Perú
Ecuador
Bolivia
Paraguay
Colombia
Chile
Argentina
Brasil

Letonia
Holanda
Noruega
Polonia
Rumania
Rusia
España
Suecia
Suiza
Turquía
Ucrania
Reino Unido

Austria
Bélgica
República Checa
Dinamarca
Finlandia
Francia
Alemania
Grecia
Hungría
Israel
Italia

Australia
India
China
Filipinas
Taiwán
Tailandia



EN PERU—

MÁS DE 18 AÑOS DE HISTORIA EN EL MERCADO PERUANO

Dedicados a brindar soluciones que cubren todo el ciclo de vida del colaborador, la búsqueda de altos ejecutivos, miembros de directorio y consultoría estratégica, incluyendo la gestión de talento con programas de coaching y liderazgo.



INVERSIÓN CORNERSTONE—

La inversión de Cornerstone es un porcentaje del Paquete Bruto Anual (**PBA**) del candidato seleccionado. El paquete bruto anual incluye: Remuneración Bruta Anual fija (remuneración bruta mensual por 14 sueldos al año) + remuneración variable (comisiones, bono anual y bono de bienvenida).

La inversión estándar es del XX% del PBA. Sin embargo, con el objetivo de desarrollar una relación de largo plazo, nuestra propuesta especial es la siguiente:

POSICIÓN	INVERSIÓN ESPECIAL (Fee)
Nombre de la posición requerida	xx% del PBA

ESTRUCTURA DE FACTURACIÓN	
Retainer Fee: 50%	La inversión inicial será facturada al inicio del proceso en base al paquete bruto anual del candidato acordado en el levantamiento de perfil.
Completion Fee: 50%	La inversión final será facturada a la aceptación de la propuesta laboral por parte del candidato. Se tomará en cuenta el paquete bruto anual pactado con el candidato en la factura final.

- RBM: Remuneración bruta mensual. Las opciones anteriormente mencionadas no incluyen IGV.
- La cancelación de las facturas deben efectuarse dentro de los 30 días calendarios después de la emisión de la factura.



DETALLES DE LA INVERSIÓN—

1. Los honorarios derivados de la prestación del servicio por parte de Cornerstone, consistirán en un porcentaje (fee) del paquete bruto anual fijado para el candidato mencionado en la sección "Inversión". Consideramos la remuneración variable anual sin utilidades.
2. El Cliente abonará los honorarios que corresponden a Cornerstone conforme se vayan devengando y según la alternativa elegida, de la forma siguiente:
 - a) Al inicio de la prestación de servicios, Cornerstone facturará el primer 50% de los honorarios acordados, los cuales no son reembolsables. Los honorarios totales serán un porcentaje de la remuneración bruta anual fijada para el candidato por el primer año de trabajo, de acuerdo a las descripciones elaboradas por el cliente respecto al entorno del puesto.
 - b) Los honorarios restantes por el 50% restante, serán facturados al momento de la aceptación de la propuesta laboral por parte del candidato, de la oferta final de empleo realizada por el cliente, que conste por escrito, y aunque dicha oferta de empleo tenga carácter mercantil, o se trate de cualquier tipo de acuerdo de colaboración entre el cliente y el candidato. Para la cancelación de los honorarios de Cornerstone, nuestra firma emitirá una factura por los referidos importes, cumpliendo con las disposiciones fiscales aplicables y añadiendo los impuestos correspondientes, vigentes en ese momento.
3. Si durante el proceso de selección realizado por Cornerstone, el cliente tuviera algún candidato propio (interno o externo a la organización del cliente) para el puesto a cubrir, deberá presentarlo a Cornerstone, para incluirlo en el proceso de selección, de tal forma que, si resultara finalmente contratado, Cornerstone le proporcionará al cliente, una garantía de 12 meses. Cornerstone facturará el 80% del total si el candidato contratado es interno o referido por el cliente.
4. En el supuesto que el cliente decidiera contratar a más candidatos presentados en nuestra lista en el plazo de 12 meses, de los que se hubieran previsto contractualmente, los honorarios de Cornerstone por la contratación de cada candidato adicional presentado equivaldrán a 12% del PBA, considerándose la garantía completa.
5. Si el cliente decide cancelar el proceso antes de la entrega de terna final, Cornerstone sólo cobrará el anticipo de los honorarios facturados inicialmente, no emitiendo ninguna factura adicional. Si el cliente, decide cancelar el proceso después de la entrega final, Cornerstone cobrará el 100% del total del proceso.
6. En el caso que el cliente decida suspender la búsqueda temporalmente, Cornerstone Group esperará 6 meses para reiniciar el proceso. Si el cliente decide reactivar la búsqueda después de este plazo, Cornerstone Group facturará las posiciones como nuevos requerimientos.

CONSIDERACIONES—

CONSULTORES Y EQUIPO

Un Socio y un consultor senior son los responsables de liderar el proceso de búsqueda y selección.

PLAZO DE ENTREGA DE LA TERNA

- La primera pre lista corta será entregada a los 10 días hábiles.
- La segunda será enviada a los 20 días hábiles.
- La lista corta será entregada a los 25 días hábiles. (Hasta 30 días)

DESPUÉS DE LA TERNA

- Se mantiene un estrecho contacto con el cliente y los candidatos seleccionados.
- Organizamos entrevistas, asesoramos sobre compensación y obtenemos referencias 360°.

CONFIDENCIALIDAD

Se mantiene una estricta confidencialidad en todo el proceso de búsqueda, con el cliente y el candidato.

GARANTÍA

12 meses de garantía

INMUNIDAD

- Incluimos a las empresas para las que trabajamos en nuestra lista de clientes. (12 meses).
- Nos comprometemos a no contactar a ningún ejecutivo del cliente en dicho periodo.





 www.cornerstone.com.pe

 contacto@cornerstone.com.pe

 Cornerstone Perú

 (01) 719-2056



ANEXO II: Propuesta Comercial – Programa de Outplacement



Outplacement

EMPRESAS



PROPUESTA DE PROGRAMA OUTPLACEMENT EMPRESAS ELABORADA PARA:

¿Quiénes somos?—



Firma global con más de 34 años de trayectoria en Executive Search, Professional Search, Career Services y Talent Management. Reconocida por FORBES y HUNT SCANLON como una de las 10 empresas con mayor prestigio en consultoría estratégica de gestión del talento del mundo en los últimos 5 años.

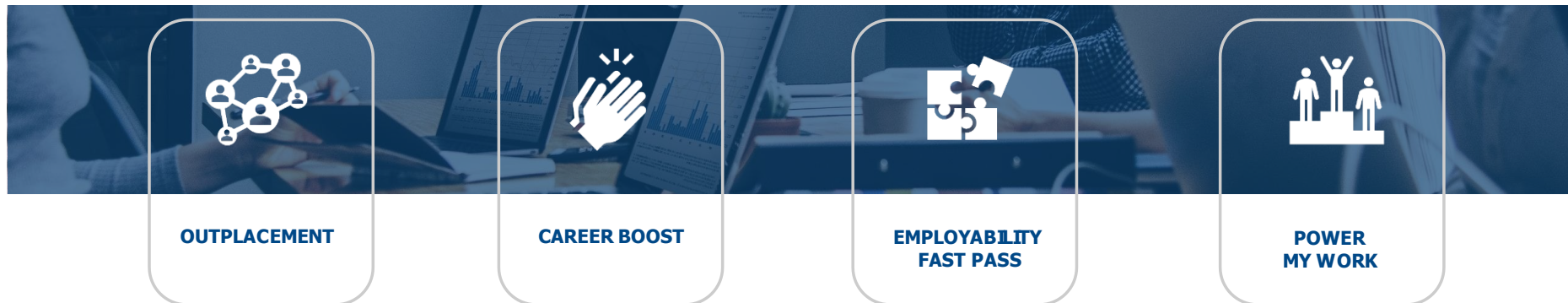
Miembros de la AESC
(**Association of Executive Search and Leadership Consultants**)

Estamos certificados por la asociación global más prestigiosa de firmas de búsqueda de ejecutivos y miembros de directorio, reconocida por tener el más alto nivel de calidad en la industria.





Es la vertical que asesora y acompaña a las organizaciones en procesos de cambio, asegurando la continuidad del negocio. Además, desarrolla programas de outplacement a la medida, que brindan herramientas de empleabilidad, emprendimiento y plan de vida (jubilación) para lograr que los profesionales y ejecutivos logren sus objetivos en el menor tiempo posible.



INVERSIÓN—

Inversión —

PROGRAMAS INDIVIDUALES	DURACIÓN	TARIFA
Profesional	3 meses	S/. 5,000 + IGV
Executive	6 meses	S/. 9,000 + IGV
Senior	9 meses	S/. 15,500 + IGV
Premier	12 meses	S/. 21,000 + IGV
Premier - CEO	12 meses	S/. 30,000 + IGV

- La factura se emitirá al inicio del programa.
- Precios vigentes para el xxxx.





 www.cornerstone.com.pe
 contacto@cornerstone.com.pe
 Cornerstone Perú
 (01) 719-2056

 CORNERSTONE

ANEXO III: Estado de Resultado 2021

CORNESTONE GROUP SAC
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al 31 de Diciembre de 2021
(expresado en soles)

Ventas	4,076,905
Costo de ventas	<u>-1,170,958</u>
Utilidad bruta	2,905,947
Gastos operativos	
Gastos de Administración	-1,076,504
Gastos de Ventas	<u>-539,331</u>
Utilidad Operativa	1,290,113
Ingresos financieros	67,801
Otros Ingresos	57,554
Gastos Financieros	<u>-29,501</u>
Utilidad antes de impuesto a la renta	1,385,966
Impuesto a la Renta	<u>-408,860</u>
Utilidad del ejercicio	<u>977,106</u>


DIEGO CUBAS QUESADA
GERENTE
CORNESTONE GROUP S.A.C.


KARINE LOIZA CHIAPPINI
CONTADOR
C.P.C. 21698

ANEXO IV: Estado de Resultado 2022**CORNESTONE GROUP SAC****ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS****Al 31 de diciembre de 2022**

(expresado en soles)

Ventas	6334913.49
Costo de ventas	<u>-1768174.07</u>
Utilidad bruta	4,566,739
Gastos operativos	
Gastos de Administración	-1435667.15
Gastos de Ventas	<u>-982663.39</u>
Utilidad Operativa	2,148,409
Ingresos financieros	28857.36
Otros Ingresos	29317.03
Otros gastos	
Otros Ingresos	
Gastos Financieros	<u>-24773.69</u>
Utilidad antes de impuesto a la renta	2,181,810
Impuesto a la Renta	<u>-</u>
Utilidad del ejercicio	<u>2,181,810</u>



MANUEL CUBAS BAGLIETTO
GERENTE GENERAL
CORNESTONE GROUP S.A.C.



RAMIRO LOAIZA SHLAIFFINI
CONTADOR
C.P.C. 21869

ANEXO V: Estado de Resultado 2023

CORNESTONE GROUP SAC
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al 31 de Diciembre de 2023
(expresado en soles)

Ventas	7,799,555
Costo de ventas	- 1,984,204
Utilidad bruta	5,815,351
Gastos operativos	
Gastos de Administración	- 2,590,015
Gastos de Ventas	- 1,022,229
Utilidad Operativa	2,203,107
Ingresos financieros	46,233
Otros Ingresos	162,107
Otros gastos	
Otros Ingresos	387
Gastos Financieros	- 718
Utilidad antes de impuesto a la renta	2,411,116
Impuesto a la Renta	- 723,335
Utilidad del ejercicio	1,687,781


MANUEL CUBAS BAGLIETTO
GERENTE GENERAL
CORNESTONE GROUP S.A.C.


RAMIRO LORAZA CHAFFIN
CONTADOR
C.P.C. 21682