



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

**OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL
PROCESO DE FACTURACIÓN EN EMPRESAS
CONSULTORAS. CASO EY PERÚ.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título
profesional de Licenciada en Contabilidad**

Presentada por:

Araceli Graciela Suárez Dulanto

Asesor:

María Isabel Quevedo Alejos

[0000-0001-9763-7347](tel:0000-0001-9763-7347)

Lima, abril 2021

Índices de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Capítulo I: Introducción	5
1. Objetivos	7
2. Justificación.....	7
3. Metodología	8
4. Alcance.....	8
Capítulo II: La empresa.....	9
1. Descripción general.....	9
La Empresa	9
Misión	10
Visión.....	10
Estructura organizacional	10
2. Control interno de facturación	11
3. Riesgos y controles en el proceso de facturación.....	13
4. Funciones de los colaboradores en el proceso de facturación	16
Capítulo III: Planteamiento del problema y metodología	19
a. Procesos no cumplen con la documentación requerida.....	19
b. Estructura organizacional no se cumple en proyectos.....	19
c. Colaboradores no registran los gastos incurridos en el proyecto	20
Capítulo IV: Fundamentación Teórica	21
1. Control Interno	21
2. Gestión de procesos.....	25
a. Estratégicos	26
b. Operaciones.....	27
c. Soporte	28
3. Facturación en empresas consultoras.....	31
a) Análisis del control interno de facturación	31
b) Análisis de los procesos de facturación	32
Capítulo V: Descripción de las mejoras sugeridas en el proceso de facturación	36
1. Optimización de procesos.....	36
2. Información y comunicación	37
3. Plan de implementación	38
Capítulo VI: Valoración de impacto de la propuesta	40
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	43
Anexos	46

Anexo N°1 – Planificación de Sprints	46
Anexo N°2 – Encuesta Inicial	46
Anexo N°3 – Flujograma del proceso de facturación actual	48
Anexo N°4 – Flujograma del proceso de reembolso actual (alimentos)	49
Anexo N°5 – Flujograma del proceso de reembolso actual (transporte).....	50
Anexo N°6 – Matriz de Riesgos y Controles.....	51
Anexo N°7 – Entrevistas al personal	53
Anexo N°8 – Flujograma del proceso de facturación propuesto.....	59
Anexo N°9 – Flujograma del proceso de reembolso propuesto (alimentos)	60
Anexo N°10 – Flujograma del proceso de reembolso propuesto (transporte).....	61
Índice de gráficos	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N°1 – Estructura organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N°2 – Niveles de Probabilidad e Impacto.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N°3 – Composición de COSO 2017	22
Gráfico N°4 – Pasos para la implementación del Control Interno	25
Gráfico N°5 – Tipos de procesos	30
Gráfico N°6 – Proceso de facturación estándar de empresas consultoras	32
Gráfico N°7 – Flujograma estándar del proceso de facturación.....	33
Gráfico N°8 – Objetivos del proceso de facturación.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N°9 – Colaboradores involucrados en el proceso de facturación	34
Índice de tablas.....	
1. Tabla N°1 – Resultados de la encuesta inicial por componente	11
2. Tabla N°2 – Categorización de Riesgos.....	¡Error! Marcador no definido.
3. Tabla N°3 – Matriz de Monitoreo.....	¡Error! Marcador no definido.

Resumen Ejecutivo

La ejecución de un buen control interno resulta clave para los líderes empresariales. Así, los controles internos son fundamentales dentro de la estructura organizativa para lograr el registro adecuado de los honorarios y las facturas emitidas. De lo contrario, si no se cuenta con los controles necesarios que aseguren la facturación de manera efectiva, exacta y a tiempo; la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones. En la misma línea, puede reducir su credibilidad ante los accionistas, las autoridades reguladoras y terceras partes.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar el control interno y los procesos de facturación en empresas consultoras con el fin de mitigar los riesgos, aumentar la productividad, mejorar la comunicación con el personal y ser más efectivos en tiempo y recursos. En específico, se busca optimizar el funcionamiento del control interno de facturación en la empresa consultora Ernst & Young (EY). Para ello, se identifican los riesgos y controles, se describen las funciones de los colaboradores que intervienen en el proceso, se detallan las mejoras sugeridas y se elabora un plan de acción a fin de monitorear la implementación de las mejoras propuestas.

La investigación es de carácter descriptiva, y el uso de encuestas, entrevistas y observación directa permitió explorar, descubrir y analizar los procesos de facturación con el fin de esclarecer el sistema de control interno utilizado en el proceso. La información recopilada permitió optimizar el modelo de gestión establecido, lo cual contribuyó a definir una solución eficiente a las falencias detectadas, con lo que se beneficiarán los empleados, clientes y accionistas de la empresa.

Capítulo I: Introducción

Las empresas consultoras brindan un servicio de asesoramiento especializado, en el cual, el equipo profesional brinda su experiencia, conocimiento y las herramientas necesarias a las organizaciones con el fin de que estas puedan encontrar soluciones prácticas y efectivas a sus problemas y alcanzar sus objetivos. Asimismo, los consultores trabajan colaborativamente con el cliente y proporcionan enfoques distintos, innovadores y exitosos con el fin de resolver los puntos de mejora identificados. Para ello, los consultores realizan entrevistas con las áreas involucradas a fin de entender la situación actual y evaluar las nuevas oportunidades para que puedan ser puestas en práctica.

La premisa principal de la consultoría es otorgar una gestión integral a cada organización a fin de agregar valor a los distintos grupos de interés. Así, los consultores brindan conocimientos y capacidades especializadas, prestan ayuda intensiva en un período determinado, proporcionan un punto de vista imparcial y aportan argumentos y juicios para la toma de decisiones.

Arthur Turner (1982) afirmó que los principales objetivos de la consultoría son los siguientes: proporcionar información a un cliente, resolver los problemas de un cliente, hacer un diagnóstico que puede requerir una redefinición del problema, realizar recomendaciones basadas en el diagnóstico, ayudar con la implementación de las soluciones recomendadas, construir un consenso y compromiso en torno a la acción correctiva, enseñar a los clientes cómo resolver problemas similares en el futuro y mejorar permanentemente la efectividad organizacional (pp. 2-3).

Con respecto al crecimiento del sector, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) indicó que: el porcentaje de servicios de consultoría aumentó en 3.48% en diciembre del año 2019 y acumuló 32 meses de comportamiento positivo. Las actividades profesionales, científicas y técnicas aumentaron en un 3.87%, las actividades de servicios administrativos y de apoyo crecieron 3.33% y los servicios de publicidad e investigación incrementó en 3.54% (pp. 1).

De igual manera, El Economista (2020) señaló que las *Big Four* crecen a doble dígito desde el 2008. Al respecto precisó que estas han crecido al 10% y han obtenido ingresos por más de 2.500 millones dólares. Esta cifra está impulsada por la positiva evolución de EY y Deloitte, que lograron incrementos de 16% y 9% respectivamente (pp. 1-2).

En consecuencia, se puede afirmar que el sector de consultoría está en constante crecimiento y este desafío debe ser enfrentado con las estrategias adecuadas para asegurar el incremento de ingresos y retornos financieros.

Asimismo, es crucial que las empresas consultoras tengan un control interno impecable dado que son el ejemplo para el cliente. Es importante que, si el consultor brinda asesoramiento sobre el control interno a otras empresas, pueda demostrar que su empresa lo tenga arraigado. Por ello, deben cumplir con los procedimientos y estándares establecidos a fin de brindar seguridad y confiabilidad.

Al respecto, Lorena Servín (2012) indicó que el control interno ayuda a las empresas consultoras a lograr sus metas de desempeño y rentabilidad, y a la vez manejar adecuadamente sus recursos. Por otro lado, contribuye a tener una información financiera confiable y asegura que la empresa cumpla con los estándares y normativas locales. De esta manera, la empresa es capaz de mitigar riesgos, pérdidas u otras posibles consecuencias. El propósito del control interno es resguardar los recursos de la empresa a fin de evitar pérdidas por negligencias o fraudes. Por ello, se debe evaluar los riesgos y sus componentes para detectar posibles desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos establecidos (pp. 1-2).

Adicionalmente, un adecuado control interno influye en la cultura organizacional y en la efectividad de la gestión de riesgos. Por ello, la empresa debe evaluar los riesgos identificados a fin de manejar los posibles escenarios o consecuencias. Asimismo, el procedimiento de respuesta permite tomar la mejor opción para contrarrestar o prevenir posibles efectos. También, se debe lograr un monitoreo efectivo en donde los colaboradores sean responsables, íntegros y busquen tanto su desarrollo profesional como el de la organización.

En ese sentido, en el presente trabajo se estudiará el control de interno de facturación de las empresas consultoras, específicamente de EY Perú (Ernst & Young).

1. Objetivos

El objetivo general es optimizar el control interno en el proceso de facturación en empresas consultoras. Caso EY Perú.

Además, los objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar un análisis del control interno y el proceso de facturación de las empresas
- Evaluar el funcionamiento del control interno de facturación de EY Perú
- Identificar los riesgos y controles en el proceso de facturación de EY Perú
- Describir las funciones de los colaboradores que intervienen en el proceso de facturación de EY Perú
- Describir las mejoras sugeridas en el proceso de facturación de EY Perú
- Elaborar un plan de acción que permita identificar los recursos y tiempo estimado para la implementación de las mejoras sugeridas en el proceso de facturación de EY Perú

2. Justificación

Desarrollar un control interno adecuado es de vital importancia para optimizar la utilización de recursos a fin de alcanzar una gestión financiera y administrativa oportuna, y así lograr incrementar los niveles de productividad de la firma. Asimismo, el fortalecimiento del sistema de control interno brinda competitividad en los negocios dado que mejora la eficiencia y a la vez, disminuye la ocurrencia de errores y fraudes en la información financiera. Del mismo modo, será catalogada como una firma que cumple con los estándares y normativas actuales, lo que atrae inversionistas y genera un impacto positivo para la firma.

Las empresas consultoras deben monitorear sus procesos y dentro de ellos, el de facturación. Todo ello, a fin de controlar la venta de servicios y, en consecuencia, registrar y facturar todos los proyectos a tiempo con el objetivo de materializar los ingresos y visualizar la entrada efectiva de dinero. Por lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo se busca optimizar el proceso de facturación para mantener la liquidez y, por ende, evitar el endeudamiento, incrementar los intereses e incentivar las inversiones en las consultoras. En ese sentido, se estudiará el proceso de facturación en el área de Integrity Risk Services de la empresa EY Perú. Se busca brindar soluciones y estrategias que permitan mejorar el proceso de facturación a fin de mejorar la eficiencia, eficacia y recursos utilizados durante el procedimiento y de esta manera optimizar el proceso. Adicionalmente, se aplicarán los controles pertinentes con el fin de alcanzar el objetivo principal.

3. Metodología

La investigación es de carácter cualitativa ya que produce datos descriptivos. En ese sentido, las técnicas que se utilizaron fueron la observación directa, entrevistas en profundidad y cuestionarios. Todo ello permitió entender el contexto y aprender el proceso a fin de estudiar los hechos identificados (Quecedo, Rosario & Castaño, Carlos, 2003).

Para el desarrollo del estudio se realizó un diagnóstico del proceso actual, en donde se recabó la información requerida para el análisis. Posteriormente, se identificaron los problemas, se definió el proceso actual de facturación, se analizó el riesgo y se estudiaron las posibles variaciones que pueden existir entre los procesos a fin de fortalecerlos y optimizar el flujograma de facturación del área (Stentoft Jan & Haug, 2010).

Luego, se estableció un plan de intervención, el cual se desarrolló mediante la metodología SCRUM. La planificación de cada *sprint* o ciclo tiene una duración de dos a tres semanas. Asimismo, la consultoría se realizó en tres meses, desde el primero de noviembre hasta el 30 de noviembre. El plan de intervención se dividió en tres fases: conocimiento y evaluación, optimización del control interno de facturación y resultados. En la primera, se elaboró una investigación seguida de encuestas y entrevistas para luego, presentar la propuesta de trabajo a la gerencia. Seguidamente, se evaluaron los riesgos, se diseñaron controles para mitigarlos y se elaboró un plan de acción. Finalmente, se presentó el trabajo a la firma, se recibió la retroalimentación de la gerencia con el fin de realizar ajustes para finalmente presentar el estudio a implementar. Para ver la distribución de las actividades revisar **Anexo N°1**.

4. Alcance

Debido a que es de carácter descriptivo, se pretende explicar, documentar y esclarecer el sistema de control interno utilizado por las empresas consultoras. Asimismo, se identificarán los procesos involucrados y se estudiará el Caso EY Perú en donde se evaluará el funcionamiento del control interno de facturación. Para ello, se analizará el proceso completo de un servicio: desde que el cliente contacta a la empresa consultora y se firma el contrato hasta que el área cobre la factura, a fin de que el presente estudio sirva como hoja de ruta para los colaboradores que lideren esta tarea en el proyecto. El objetivo es optimizar el proceso de facturación establecido a fin de cumplir con las fechas estimadas de cobro.

Capítulo II: La empresa

1. Descripción general

La Empresa

EY, también conocida como Ernst & Young (EY) es una de las firmas de servicios profesionales más importantes a nivel global que ofrece servicios de auditoría, consultoría, finanzas, contabilidad y asesoría legal. La empresa pertenece a una de las llamadas *Big Four*, las cuales son las cuatro empresas más importantes del mundo en el sector de consultoría y auditoría, junto con: PricewaterhouseCoopers, Deloitte y KPMG.

EY fue fundada mediante la fusión de Ernst & Whinney y Arthur Young & Co. En el 2013, Ernst & Young cambió oficialmente su nombre a EY. Actualmente, EY está presente en más de ciento cincuenta países y cuenta con setecientas oficinas y doscientos ochenta mil profesionales alrededor del mundo. En Lima, cuenta con dos oficinas ubicadas en San Isidro y tiene más de mil quinientos colaboradores. Asimismo, cuenta con oficinas en Chiclayo, Arequipa y Trujillo.

La empresa tiene cuatro (4) líneas principales de negocio, las cuales son: *assurance services*, el cual comprende servicios de auditoría financiera, asesoría contable y consultoría de riesgos de integridad; *tax services*, la cual comprende servicios de impuestos empresariales, aduanas, impuestos indirectos, contabilidad tributaria y servicios de asesoramiento de riesgos; *advisory services*, la cual comprende tecnología de la información, riesgos y consultoría estratégica y finalmente, *transaction advisory services*, comprende el asesoramiento de fusiones y adquisiciones, aumento de capital e inversiones.

El presente trabajo se enfocará en la línea de negocio de *assurance*, específicamente en el área de “*Forensic & Integrity Risk Services*” (*IRS*), la cual brinda consultorías de riesgos de integridad y ofrece servicios como investigaciones, análisis de sistemas de cumplimiento, disputas, análisis de datos, desarrollo páginas webs forenses y afines. Estos servicios tienen como objetivo prevenir, detectar y responder ante potenciales situaciones irregulares. Asimismo, se enfoca en sensibilizar a la alta gerencia y a crear conciencia en los colaboradores. También, busca anticiparse ante posibles riesgos, identificando potenciales señales de alerta; y la respuesta ayuda a las compañías a tomar buenas decisiones.

Misión

EY indica que la misión de la firma es:

Construir un mundo laboral mejor. Los conocimientos y los servicios de calidad que brindan contribuyen a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías a nivel global. Desarrollan líderes sobresalientes que se unen para cumplir las promesas a todos los accionistas. Al hacerlo, desempeñan un rol crucial en la construcción de un mundo laboral mejor para los colaboradores, clientes y comunidades (EY,2020, pp.1).

Visión

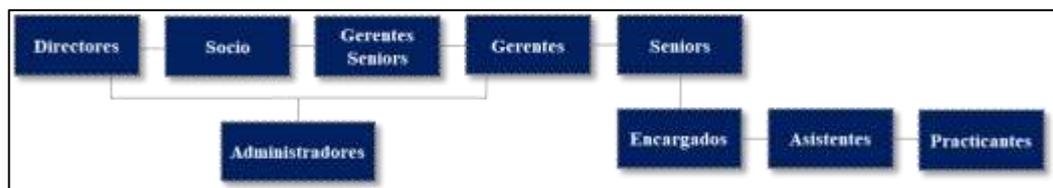
La visión de la empresa es “crear valor en los clientes a largo plazo, ayudándoles a crecer, optimizar y proteger el valor, para que no solo puedan afrontar los retos de hoy, sino también avanzar en la próxima ola de innovación y cambio tecnológico y social” (EY,2020, pp.1).

Estructura organizacional

EY Perú está compuesto por aproximadamente mil ochocientos trabajadores entre las diversas áreas de Lima, Chiclayo, Arequipa y Trujillo. Asimismo, la estructura organizacional se divide de la siguiente manera: directores, socios, gerentes seniors, gerentes, jefes o *seniors*, encargados o asistentes experimentados, asistentes, practicantes y administradores. Asimismo, los socios y gerentes cuentan con administradoras que los ayudan con el cronograma de facturación y cobranza de los clientes, así como también en la elaboración de reportes y documentación según sea requerido.

En particular, el área *Integrity Risk Services* está compuesta por setenta (70) colaboradores: dos (2) socios, cuatro (4) gerentes seniors, cuatro (4) gerentes, trece (13) jefes o *seniors*, cinco (5) encargados, veinticuatro (24) asistentes, doce (16) practicantes y dos (2) administradores.

Gráfico N°1 - Estructura organizacional



Fuente y elaboración: propia

2. Control interno de facturación

Con el fin de evaluar la situación actual del control interno de facturación, se realizó una encuesta anónima a quince (15) personas del área que hayan participado alguna vez el proceso de facturación. Estas personas fueron seleccionadas de manera aleatoria. Ver **Anexo N°2**.

La encuesta está conformada por 20 preguntas, cada una relacionada a un componente del COSO 2017. Los resultados se han evaluado por componente, los que conforman el resultado total de la encuesta.

Según los resultados obtenidos por cada componente, el 38% afirma que no hay presencia del control interno en el área de facturación y el 9% desconoce de ello. En suma, el 47% coincide en que no hay o no conoce lo siguiente: el ambiente de control, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a los riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo del proceso de facturación. Adicionalmente, se calcularon los resultados en base al total de las preguntas para evaluar la presencia total de control interno. Con ello, se concluye que el 38% de encuestados coinciden en que no existe o no perciben la presencia del control interno en el proceso de facturación. Se muestran los resultados en la siguiente tabla:

Tabla N°1 – Resultados de la encuesta inicial por componente

Componente	Sí	No	No se
Ambiente de control	48%	44%	8%
Establecimiento de objetivos	47%	53%	0%
Identificación de eventos	27%	66%	7%
Evaluación de riesgos	49%	40%	11%
Respuesta a los riesgos	57%	30%	13%
Actividades de control	67%	20%	13%
Información y comunicación	64%	23%	13%
Supervisión	67%	26%	7%
Presencia de control interno en el área de facturación	53%	38%	9%

Fuente y elaboración: propia

A continuación, se describirá el proceso para facturar los servicios brindados. Es importante destacar que, al recibir la solicitud de un proyecto por parte del cliente, se debe realizar una estimación de los honorarios. Para ello, se deberá acordar con el cliente el precio por hora de cada consultor que participará en el proyecto e indicarle cuántas

horas le tomará al equipo. Es importante tener mucho cuidado dado que si el cálculo es incorrecto (se estima que tomará 10 horas cuando la cantidad correcta es 100 horas) el consultor deberá asumir esas horas. (Forbes, 2006 & Harvard Business Review, 2019).

Seguidamente, se le envía un correo electrónico al cliente confirmando la disponibilidad del equipo y la estimación de los honorarios. Luego, si el cliente confirma y está de acuerdo con los honorarios, el equipo inicia con las actividades para el entregable.

Cabe destacar que no se puede facturar al cliente un monto mayor al que se le indicó en la estimación. En estas situaciones el consultor debe terminar el proyecto proveyendo la mejor calidad de trabajo sin perjudicar al cliente, de lo contrario, se estaría incumpliendo lo acordado entre las partes (Biech, 2007).

Paralelamente, se le envía el contrato para que sea firmado por el cliente. No obstante, en la mayoría de los proyectos el cliente puede demorar entre tres y seis semanas en firmar el documento. Es importante destacar que, sin el contrato firmado, no se puede proceder con el proceso de facturación.

Al obtener el documento firmado, se procede a registrar el servicio en el sistema. Para ello, se le envía un correo electrónico al encargado con la documentación requerida: la confirmación de que EY le puede brindar un servicio al cliente, la estimación de honorarios del proyecto, el período promedio de cobranza (30 o 60 días), la razón social y política de facturación (se cobrará el 100% de la factura).

Seguidamente, el administrador verifica que la información recibida es correcta y envía los documentos al socio para su aprobación. Luego de la confirmación del socio, se registra el servicio en el sistema y el equipo registra semanalmente las horas incurridas en el mismo a fin de conocer el monto que se va a facturar. Asimismo, el equipo debe detallar en un cuadro las horas incurridas, de manera que el cliente tenga conocimiento de las horas o el esfuerzo realizado por el equipo en cada actividad.

Cada mes o al finalizar el proyecto, se recomienda enviarle al cliente un reporte de las horas incurridas por el equipo a fin de obtener su aprobación y enviarle la factura. Para ello, cuando se tiene la confirmación por parte del cliente, se procede con la creación de la factura para compartirla con el cliente. **Ver Anexo N°3.**

Asimismo, en el proyecto los colaboradores pueden incurrir en gastos de comida y de transporte. De ser el primer caso, si el colaborador trabaja hasta más de las 9 de la noche, puede solicitar comida y pagarla directamente. Seguidamente, deberá registrar el detalle de la factura en el sistema indicando: tipo de gasto, RUC del proveedor, número correlativo de la factura, monto de la factura y del envío, fecha y hora, descripción y el

nombre del proyecto. Luego, deberá enviarle por correo electrónico las facturas escaneadas. Posteriormente, el área de reembolsos revisa los gastos cargados en el sistema y aprueba el gasto. Finalmente, el colaborador podrá visualizar el reembolso el día 20 del mes. **Ver Anexo N°4.**

Por otro lado, si el colaborador incurre en gastos de transporte, la factura electrónica se debe registrar en el sistema, incluyendo los siguientes detalles: tipo de gasto, localizaciones, monto de la factura, fecha y hora, descripción y nombre del proyecto. Posteriormente, el área de reembolsos revisa los gastos cargados en el sistema y los aprueba. Finalmente, el colaborador podrá visualizar el reembolso el día 20 del mes. **Ver Anexo N°5.**

3. *Riesgos y controles en el proceso de facturación*

El área *Integrity Risk Services* se conformó hace cinco años y ha crecido exponencialmente desde entonces. Asimismo, desde hace tres años, se han creado fuertes lazos con diversos clientes a nivel global por el gran desempeño que se ha mostrado. Por ello, cada vez hay más proyectos y, por ende, más proyectos que debemos hacerle seguimiento para su facturación.

Asimismo, se realizó una matriz con los potenciales riesgos y estos fueron evaluados mediante umbrales de riesgos. Para ello, se consideraron cinco (5) niveles de probabilidad y cinco (5) niveles de impacto (Guerrero, Dante, 2018). De esa manera, se calificó y categorizó cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia e impacto que podría generar. Así, dependiendo de estas variables el riesgo podría ser bajo, medio o alto.

Gráfico N°2 – Niveles de Probabilidad e Impacto

Probabilidad	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	Impacto					

Fuente: (Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2020)

Elaboración: propia

En el **Anexo N°6** se puede visualizar el riesgo, el detalle del riesgo, la consecuencia de la ocurrencia del evento, el proceso involucrado, el tipo de impacto, el responsable del

riesgo, la probabilidad, el impacto y el impacto generado. Así como también los controles asociados, el efecto del control y el responsable de este.

Los riesgos categorizados como altos fueron los siguientes:

1. Que no se estimen correctamente los honorarios del proyecto. Al comenzar el proyecto, se le envía al cliente la estimación de horas que se incurrirán en el proyecto. No obstante, si la persona encargada estima incorrectamente las horas que tomará el desarrollo del proyecto, este puede incurrir en pérdidas
2. Que no se envíe en la fecha estimada el contrato al cliente. Debido a la gran cantidad de proyectos, el encargado de enviar el contrato puede olvidarse o no tener tiempo de enviarlo al cliente.
3. Que no se reciba respuesta o la firma del cliente sobre el contrato a tiempo. Dado que existe una buena relación con el cliente, se empieza el proyecto con solo la confirmación por correo electrónico, sin el contrato firmado; no obstante, es indispensable tener el contrato firmado para empezar con el proceso de facturación.
4. Que no se registre el servicio en el sistema oportunamente. Para poder facturar, se debe registrar el proyecto en el sistema para que se genere un código y este se pueda indicar en la factura; sin embargo, al ser un proceso largo y tedioso existe el riesgo de que el encargado no priorice esta actividad. En efecto, se pueden generar retrasos y confusiones en el sistema.
5. Que no se envíe la factura al cliente oportunamente. El encargado le envía al cliente la factura al finalizar el proyecto; no obstante, si el servicio no ha sido registrado en el sistema, no se puede generar la factura.
6. Contingencias por falta de colaboradores. El área no cuenta con la cantidad necesaria de trabajadores para las actividades requeridas. Asimismo, el encargado de realizar la facturación realiza otras funciones y al tener mucho trabajo, no cumple con el proceso de facturación a tiempo.
7. Gerentes rechazan ventas o proyectos por falta de colaboradores.
8. Colaboradores no conocen el proceso de facturación dado que no son capacitados. Esto trae como consecuencia que el proceso no sea eficiente y que el margen de error sea mayor.

Asimismo, los riesgos calificados como medios fueron los siguientes:

1. Que el cliente no apruebe los honorarios incurridos hasta la fecha. El equipo realiza las actividades solicitadas por el cliente antes de que este apruebe los honorarios (EY ofrece esta posibilidad dado que existe una buena relación y confianza con los

clientes). Sin embargo, existe el riesgo que el cliente no otorgue la aprobación de los honorarios.

2. Que no se registren las facturas de gastos o movilidad en el sistema oportunamente. Los colaboradores no registran los gastos incurridos en el proyecto dado que el proceso de reembolso es largo y tedioso. En consecuencia, prefieren asumir el gasto.

En resumen, se han identificado riesgos operacionales y financieros. En específico, existen riesgos durante el proceso de facturación, lo cual puede generar reprocesos y pérdida de tiempo, lo que puede ocasionar insatisfacción por parte del cliente. Por ello, es indispensable capacitar a los colaboradores involucrados en el proceso. Asimismo, si no se tiene un control interno establecido, existe el riesgo no cumplir con las políticas y procedimientos establecidos. Por otro lado, si no se factura a tiempo, existe el riesgo de la disponibilidad de capital y, en consecuencia, el riesgo de no obtener intereses a favor de ese dinero. Adicionalmente, existe la posibilidad de que si la facturación tarda semanas o meses, el cliente pueda presenciar un cambio en su negocio y ya no tenga la liquidez necesaria para realizar el pago.

Tabla N°2 – Categorización de Riesgos

Riesgos de operaciones		
Riesgos de procesos	Riesgos de cumplimiento	Riesgos de personas
Riesgo del proceso de ejecución Riesgo de satisfacción del cliente	Riesgo de políticas y procedimientos	Riesgo de falta de capacitación o entrenamiento
Riesgos financieros		
Riesgos de tesorería	Riesgos de crédito	
Riesgo de tasa de interés Riesgo de disponibilidad de capital	Riesgo de no pago	

Fuente: (Fonseca, 2013)

Elaboración: Propia

En ese sentido, se han establecido los siguientes controles a fin de mitigar los riesgos identificados:

1. Para la estimación de los honorarios, deben haberse considerado todos los requerimientos de los clientes para la estimación de los honorarios. En caso existan dudas, se debe contactar al cliente para tener una reunión adicional con el objetivo de absolverlas. Luego, se podrá realizar la estimación de horas por todas las actividades requeridas para cumplir con las expectativas del cliente. La estimación de honorarios deberá ser revisada por el líder del proyecto y por el encargado de facturación. Asimismo, en caso existan modificaciones en el requerimiento del

cliente durante el proyecto, se les debe enviar la estimación de los honorarios actualizada.

2. La factura debe ser revisada por el gerente para poder ser enviada al cliente. De esta manera se podrá verificar que todos los datos sean correctos.
3. Asimismo, se debe realizar una conciliación antes de enviar la factura a fin de validar que las horas incurridas sean iguales a las facturadas. De lo contrario, se podría facturar por un monto menor e incurrir en pérdidas.
4. El encargado de la facturación debe enviar el contrato al cliente apenas recibe la confirmación de honorarios. Asimismo, el jefe del proyecto debe estar copiado en los correos electrónicos para verificar que efectivamente el contrato haya sido enviado.
5. El encargado de facturación debe asegurar que el proyecto tenga toda la documentación necesaria y que, además el servicio se haya registrado en el sistema. Cabe destacar que, para iniciar el proyecto, todo contrato debe estar firmado
6. El reporte de honorarios y gastos debe ser enviado semanalmente al cliente por el encargado de facturación con el detalle de las actividades realizadas por cada persona del equipo.
7. La factura de los honorarios debe ser emitida cada mes. En ese sentido, a inicios de cada mes deberá ser enviada al cliente vía correo electrónico.
8. Dada la gran cantidad de trabajo de los colaboradores, se dispondrá de una persona que los ayude a reportar sus gastos. Para ello, el colaborador debe enviar por correo electrónico la factura escaneada y el nombre del proyecto al cual se cargará el gasto. Seguidamente, se debe registrar el gasto en el sistema para que sea reembolsado.
9. El administrador debe revisar que los gastos proporcionados por los colaboradores estén respaldados por la correcta documentación.
10. El gerente debe reclutar más colaboradores a fin de satisfacer la demanda de proyectos. La cantidad de personas debe ser evaluada dependiendo de la carga laboral de dicho momento.
11. Cada 6 meses los colaboradores deben ser capacitados (desde asistentes hasta gerentes) sobre el proceso de facturación dado brindan apoyo en el mismo.

4. *Funciones de los colaboradores en el proceso de facturación*

El área utiliza la metodología SCRUM y por ende el equipo está alineado a este marco de trabajo. Por ello, el equipo ideal en cada proyecto es el siguiente:

- Tech Lead: Es la persona que expresa claramente los elementos del producto y los ordena para alcanzar los objetivos y requerimientos de la mejor manera posible. En ese sentido, el Tech Lead tiene un perfil tecnológico y está en capacidad de responder

preguntas técnicas y ayudar a asistentes en el desarrollo del proyecto. Asimismo, debe asegurar que todas las tareas sean claras y entendibles para todo el equipo.

- Equipo de desarrollo: La cantidad de personas que conforman el equipo puede variar dependiendo de la duración, el alcance y tipo de proyecto; sin embargo, suele estar conformado por dos desarrolladores y un revisor. Los desarrolladores se encargan de realizar el proyecto y el revisor es responsable de verificar la calidad del entregable y asegurar que este cumpla con los requerimientos.
- El Scrum Master: Brinda servicio al Tech Lead y al equipo. En ese sentido, asegura que los objetivos, el alcance y los entregables sean entendidos al detalle por todo el equipo. Asimismo, ayuda a gestionar y planificar las tareas de la mejor manera posible. El Scrum se caracteriza por ser un facilitador de eventos y brindar agilidad al equipo. Adicionalmente, se encarga de realizar el proceso de facturación, para lo cual se encargará de las siguientes funciones:

1. Ejecutar adecuadamente la emisión de facturas mensualmente.
2. Ejecutar la cobranza directa al cliente.
3. Asegurar que la cobranza al cliente se realice a tiempo, considerando las fechas estimadas de cobranza.
4. Realizar reportes y cierres mensuales de facturación y cobranza.
5. Desarrollar y analizar los indicadores de gestión de facturación.
6. Analizar y evaluar posibles desviaciones que puedan afectar al proceso de facturación.
7. Proponer y ejecutar medidas correctivas que permitan corregir las desviaciones detectadas.
8. Facilitar el desarrollo de auditorías internas y externas.
9. Participar en el desarrollo o actualización de guías o capacitaciones del proceso.
10. Desempeñar otras funciones de administración o gestión encomendadas por el gerente del proyecto.

Asimismo, existen dos escenarios por los cuales esta metodología de trabajo no funciona adecuadamente. El primero, es que el área tiene una gran demanda de trabajo, pero no cuenta con los recursos disponibles para realizar todos los proyectos solicitados. En ese sentido, los colaboradores (Tech Lead, equipo de desarrollo o Scrum Master) están en varios proyectos a la vez para poder cumplir con todos los requerimientos de los distintos clientes. El segundo, es que el gerente no estima correctamente los honorarios del equipo y vende el proyecto a un monto menor al correcto, esto ocasiona que se tenga que reducir la cantidad de recursos en el proyecto y, por ende, no tenga una persona encargada del

proceso de facturación en el equipo. Ambos escenarios afectan directamente al rol del *scrum master* dado que su trabajo se encuentra saturado de tareas o incluso, debe apoyar en proyectos en los cuales su trabajo no fue presupuestado.

Por ello, es indispensable que los gerentes no solo se preocupen por llegar a su meta de ventas, sino que también consideren el tiempo estimado de trabajo de cada recurso y estimen correctamente los honorarios antes de realizar la venta del proyecto. De lo contrario, los colaboradores tendrán que trabajar sobretiempos, lo que no les permitirá enfocarse en el desarrollo de un entregable detallado o robusto.

Asimismo, todos los proyectos deberán considerar entre seis y ocho horas para el proceso de facturación y documentación. Además, los gerentes deberán aceptar proyectos siempre y cuando cuenten con el personal necesario; de lo contrario, los colaboradores no realizarán correctamente sus tareas o trabajarán más horas del horario laboral establecido por querer cumplir con todos los requerimientos del gerente. De lo contrario, el área deberá impulsar las campañas de reclutamiento a fin de contratar más personal y tener los recursos necesarios para aceptar los proyectos demandados por los clientes. La cantidad de personas a contratar estará en función a la demanda de proyectos y deberá ser evaluada específicamente con cada gerente.

Capítulo III: Planteamiento del problema y metodología

Luego de revisar la documentación requerida y realizar entrevistas al personal de la empresa, ver **Anexo N°7**, se identificaron tres potenciales problemas: los procesos no cuentan con la documentación requerida, la estructura organizacional no se cumple en los proyectos y los colaboradores no registran en el sistema los gastos incurridos en el proyecto.

A continuación, se describen los problemas más relevantes identificados:

a. Procesos no cumplen con la documentación requerida

El gerente es quien conoce la reglamentación de facturación y cobranza. No obstante, no existe un documento formal ni una capacitación oficial en donde comparta o comunique sus conocimientos con los colaboradores. Por consiguiente, la persona encargada de realizar la facturación se contacta con la administradora de los gerentes, con una persona que haya realizado el procedimiento anteriormente o con el área de cobranzas para que les ayuden a cumplir con el procedimiento. Cabe destacar que no existe una persona líder en facturación del área, ya que esta tarea se distribuye entre los líderes de los proyectos.

En ese sentido, los líderes de los proyectos son los encargados de facturar y cobrar. Por ello, deben coordinar con el cliente y el área de facturación todos los requerimientos solicitados antes de empezar cada proyecto; sin embargo, existen retrasos en recolectar toda la documentación solicitada. En consecuencia, se empieza el proyecto sin tener el contrato firmado y, por ende, la facturación tarda entre tres y seis meses, o incluso hasta un año.

b. Estructura organizacional no se cumple en proyectos

Muchos proyectos no cuentan con un scrum master o con una persona que se encargue del proceso de facturación. En ese sentido, el proyecto solo cuenta con desarrolladores que no tienen conocimiento del proceso. Asimismo, aparte de participar en el desarrollo del proyecto deberán encargarse de la facturación y la documentación, lo que ocasiona saturación de trabajo, impidiendo cumplir a tiempo todas las actividades asignadas.

Desde el 2019, EY adoptó la nueva metodología SCRUM, el cual es un marco de trabajo para gestionar y desarrollar proyectos de manera ágil y organizada. Para ello, se utilizan tecnologías como el *Azure Board* de *Microsoft Azure* para planificar, controlar y analizar las tareas asignadas en el equipo. Asimismo, el Schwaver y Sutherland (2017) indican que el equipo SCRUM debe estar estructurado en tres equipos: los dueños del producto, los desarrolladores y el scrum master. La persona que asume el rol de scrum master tiene como objetivo asegurar que el fin, el alcance y el dominio del proyecto sea entendido por

todo el equipo; así como también debe facilitar la planificación de reuniones y encargarse de la facturación y cobros del proyecto.

No obstante, a pesar de haber invertido \$400 dólares en la capacitación de cada colaborador, esta metodología sigue en proceso de adaptación. Incluso en algunos proyectos no se cumple con el equipo establecido por el SCRUM a fin de evitar incurrir en horas adicionales que finalmente se transforman en mayores costos.

c. Colaboradores no registran los gastos incurridos en el proyecto

Los colaboradores no registran los gastos en el sistema debido al proceso largo y tedioso para obtener el reembolso. A fin de mes los colaboradores deben ingresar manualmente cada factura en el sistema, lo cual implica una inversión de tiempo adicional a sus tareas asignadas. Por ello, los colaboradores deciden no registrarlas debido al tiempo que demora registrarlas y prefieren aceptar el gasto.

Al respecto, los colaboradores pueden solicitar comida a su domicilio o a la oficina cuando el proyecto demanda que el equipo trabaje después de las 8 p.m. Así, la persona deberá registrar la factura dentro del plazo establecido en el sistema para que el gasto sea cargado al proyecto y finalmente cobrarlo al cliente. En ese sentido, el colaborador pagará la comida y luego lo registrará en la plataforma a fin de obtener el reembolso del dinero.

Capítulo IV: Fundamentación Teórica

1. Control Interno

Los informes y reglamentos de control interno más conocidos son COSO, Turnbull, CoCo, Ley Sarbanes-Oxley e INTOSAI. El marco que ha sido ampliamente aceptado y utilizado alrededor del mundo ha sido el COSO, el cual ha sido utilizado desde 1992 como guía para el diseño, implementación, ejecución y evaluación del control interno. (Olay, 2020)

El control interno se establece a fin de proporcionar y garantizar un funcionamiento eficiente en los procesos, así como también asegurar el control interno financiero y el cumplimiento de leyes y reglamentos. La guía del informe Turnbull indica que el éxito del control interno es ayudar a administrar y controlar el riesgo de manera adecuada en vez de eliminarlo (Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales, 1999). Adicionalmente, Corrier, Berry y Burk (2006) señalan que un sistema de control interno sólido es necesario para salvaguardar los activos de la firma y las inversiones de los accionistas. (Corrier, Paul; Berry, Anthony & Burk, Gary, 2006)

El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales señala que:

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude. (COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013, pp. 1)

Asimismo, el control interno es un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otros colaboradores de la firma. Así, está diseñado para brindar seguridad en relación con el logro de los objetivos proyectados. Este se compone de ocho (8) componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Para cada enfoque, reconoce el diseño y la implementación de controles relevantes, los cuales deberán ser adaptados al contexto de la compañía. de acuerdo con las características y perfil de la misma. (COSO, Enterprise Risk Management, 2017)

Gráfico N°3 – Composición de COSO 2017



Fuente: (COSO, Enterprise Risk Management, 2017)

Elaboración: propia

El ambiente de control es el proceso y estructura que provee la base del control interno en la compañía. Los socios y gerentes establecen los estándares de conducta esperados y supervisan el desarrollo y el desempeño del control interno. Para ello, es fundamental la definición de roles, responsabilidades y la delegación de autoridad de la gerencia. Estas deben ser definidas en el reglamento interno de la compañía de acuerdo con las normas regulatorias.

Adicionalmente, la alta gerencia debe preparar un documento donde asigne las funciones del puesto, asegure que los deberes estén correctamente segregados, identifique dependencia de los roles involucrados en áreas sensibles, establezca líneas de comunicación o de reporte y defina los reportes relevantes para la compañía. La alta gerencia debe proporcionar a los colaboradores los medios de comunicación necesarios y actualizados para garantizar que estén informados de sus responsabilidades, las políticas internas y la importancia de aplicar los procedimientos de debida diligencia.

Con respecto al establecimiento de objetivos, estos deben ser específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en tiempo (SMART) y, además, deben estar alineados a la misión y visión de la compañía. Se debe tener en cuenta que cada decisión conlleva a un riesgo que debe ser previsto, y por lo tanto es importante definir los objetivos antes de que surjan eventualidades.

En la identificación de eventos, se deben mapear los acontecimientos internos y externos que puedan afectar los objetivos planteados, diferenciando los riesgos y oportunidades. De acuerdo con estas, se redireccionará la estrategia o el proceso para cumplir el objetivo deseado.

Posteriormente, se realiza la evaluación de riesgos. Según la ISO 31000, “el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre nuestros objetivos. En ese sentido, el riesgo contiene la posibilidad de que un evento adverso ocurra y afecte el logro de los objetivos” (ISO 31000, 2018, p. 2-3). Asimismo, en el proceso de identificación de riesgos, estos se pueden calificar por probabilidad de ocurrencia e impacto o grado de afectación.

Con respecto a la respuesta de los riesgos identificados, la alta gerencia se encarga de seleccionar posibles respuestas ante estos con el fin de evitar, reducir o mitigar los impactos que puedan ocasionar. Para ello, se desarrolla un plan de acción en donde se especifique las actividades a realizar.

En cuando a las actividades de control, los socios y directores establecen políticas y procedimientos a fin de mitigar los riesgos. Los controles pueden ser preventivos o detectivos, y deben establecerse a través de actividades manuales o automáticas. La segregación de funciones es normalmente establecida en esta sección.

Una vez que se han identificado los riesgos, la gerencia determina procesos relevantes y desarrolla actividades de control para cada riesgo. Para ello, se plantean los siguientes métodos:

- Elaboración de matrices con el fin de identificar los riesgos y el control a aplicar.
- Fomentar reuniones con la gerencia, en las cuales participen los colaboradores, con el objetivo de identificar posibles riesgos en los procesos.
- Realizar un inventario de controles para evaluar que sean apropiados.

Con respecto a la información y comunicación, la alta gerencia comunica internamente los objetivos, políticas, procedimientos y responsabilidades para optimizar el funcionamiento del control interno. Así, se difunden periódicamente los canales de reporte para mantener actualizado el flujo de información. Para ello, se pueden utilizar los siguientes medios: reuniones o conferencias internas, encuestas a los empleados, sitios de intranet, correos electrónicos, boletines, conferencias, transmisiones web, entre otros.

Asimismo, la documentación sobre controles internos se debe almacenar en una carpeta compartida con el fin de que la información sea accesible para toda la administración y personal de la compañía. Este documento deberá contener: la evaluación de riesgos; los procesos establecidos incluyendo diagramas de flujo, controles internos identificados por la gerencia basado en las evaluaciones de riesgo realizadas y el listado de controles internos asignado a cada colaborador.

Además, se deben establecer canales de reporte internos que permitan a los empleados comunicar las irregularidades detectadas. Por ejemplo: facturas faltantes, problemas con la documentación, falta de respuesta por parte de terceras partes y otros asuntos de importancia que puedan afectar los plazos establecidos. Estos canales permiten que los colaboradores puedan reportar los problemas detectados a tiempo. Luego, la información recopilada deberá ser evaluada por la alta gerencia y si es necesario, se buscarán acciones correctivas.

Finalmente, en la supervisión, se realizan evaluaciones continuas, puntuales o ambas para asegurar que los ocho (8) componentes del control interno estén presentes y funcionando. Para ello, se pueden realizar las siguientes actividades:

- Identificar y utilizar métricas
- Diseñar e implementar una matriz de monitoreo
- Utilizar tecnología
- Realizar auditoría interna
- Evaluar y reportar deficiencias
- Monitorear acciones correctivas
- Desarrollar una guía de reporte de deficiencias

Cabe destacar que el control interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por lo tanto, no es un proceso lineal en el que un componente afecta solo al siguiente. De lo contrario, es un proceso integrado en el que los componentes pueden impactar a cualquier otro.

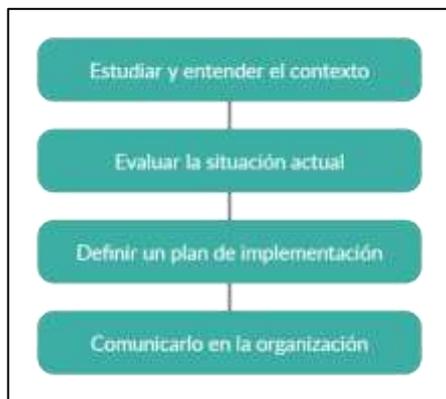
Al aplicar el sistema de control interno, se obtienen los siguientes beneficios:

- Definición de las normas de conducta y actuación de los procesos establecidos.
- Visión global del riesgo y planes de acción para lograr su correcta gestión y administración, mediante un análisis general de los procesos fijados.
- Fijación de objetivos claros y medibles, a fin de mitigar riesgos y evaluar la efectividad de los controles.

- Disminución de sorpresas y aumento de seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.
- Retroalimentación del funcionamiento del negocio.
- Generación de valor a la compañía, dado que no solo permite el fortalecimiento económico, sino también el fortalecimiento reputacional.

Es importante mencionar que para implementar el control interno se debe estudiar y entender el contexto y evaluar la situación actual. De esa manera, se podrá definir un plan de implementación para finalmente comunicarlo en la organización.

Gráfico N°4 – Pasos para la implementación del Control Interno



Fuente: (COSO, Internal Control - Integrated Framework, 2013)

Elaboración: propia

2. Gestión de procesos

Michael Hammer (2002) define la gestión de procesos e indica que es un enfoque estructurado para la mejora del rendimiento, la cual se centra en el diseño y ejecución disciplinada de los procesos de negocio de la compañía. Adicionalmente, precisa que es un grupo organizado de actividades que están alineadas con las necesidades del cliente y trabajan juntas con el objetivo de crear valor. (pp. 2-3)

Por otro lado, la ISO (2015) señala que “un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, y para ello es esencial la asignación de recursos”.

De igual manera, la ISO (2015) indica que los procesos tienen las siguientes características:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser no intencionados.
- Clientes y partes interesadas, que tengan necesidades y expectativas en los procesos, definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño. El resultado es analizado para determinar si una acción correctiva o de mejora es requerida.

Finalmente, la norma internacional basada en la gestión y los requisitos de control de los procesos menciona que existen tres tipos de procesos en las empresas de servicios: estratégicos, operativos y de soporte.

a. Estratégicos

Los procesos estratégicos están destinados a definir y controlar los objetivos, políticas y estrategias de la compañía en relación con la misión y visión establecida. Asimismo, proporcionan directrices y guías al resto de procesos (ISO, 2015, pp. 2).

Algunos ejemplos de procesos estratégicos son los siguientes:

- **Planificación estratégica:**
Proporciona un marco real para que la alta dirección y colaboradores entiendan y evalúen la situación actual de la empresa. Asimismo, el plan guía a cada colaborador a cumplir los objetivos establecidos. El plan estratégico establece una estructura para coordinar y controlar las actividades del equipo, las cuales serán evaluadas mediante indicadores y métricas. Además, la empresa busca establecer políticas y alianzas estratégicas para lograr un crecimiento corporativo. (Martínez-Costa, 2015)
- **Marketing y ventas:**
El marketing es primordial para satisfacer las necesidades de los clientes y administrar las relaciones con los mismos. Por ello, la empresa establece y coordina sus estrategias para posicionarse en el mercado y así, establecer una buena relación con los clientes y medir su satisfacción luego de finalizar el proyecto. Asimismo, se busca establecer una relación sólida con ellos para posicionar la marca y obtener resultados sustentables y duraderos. Por todo ello, se organizan charlas, eventos y reuniones en donde se refleja su reputación y experiencia a fin de promocionar los servicios que se ofrecen. (Ortiz Velásquez, 2014)

- **Evaluación de riesgos:**
La empresa debe asegurar el logro de sus objetivos. Para ello, debe evaluar los posibles riesgos a fin de aumentar los efectos deseables y prevenir o disminuir los impactos no deseados. Seguidamente, se debe elaborar un plan de acción para abordar estos riesgos y analizar las oportunidades para evaluar la efectividad de las acciones o medidas correctivas. (International Organization for Standardization, 2015)
- **Innovación:**
La innovación es la introducción de un nuevo o mejorado producto o servicio de un proceso en las prácticas internas de una empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas. En ese sentido, las empresas introducen cambios en sus conceptos, ideas y actividades para incrementar su productividad y agregar valor a los servicios prestados. Por ello, la innovación es crucial para adelantar a la competencia, mantener actualizada a la empresa y ser más eficientes en los procesos internos. (Echevarría, 2008)

b. Operaciones

Son procesos que permiten que el servicio profesional se entregue al cliente, por lo que inciden en la satisfacción final del cliente. (International Organization for Standardization, 2015)

Guerrero, Medina y Nogueira (2018) señalan ejemplos de procesos de operaciones, los cuales serán mencionados a continuación:

- **Concertación del servicio:**
Para empezar cada proyecto es necesario tener la documentación requerida según las políticas establecidas. Así, se debe contar con el historial y datos del cliente, y la propuesta de prestación de servicios en donde se detalle los resultados que obtendrá el cliente, el plazo estimado del proyecto y el monto de los honorarios con las fechas de pago. Luego que el cliente acepte la propuesta, se formaliza el acuerdo mediante un contrato.
- **Exploración:**
Antes de empezar el servicio es importante recabar la mayor información posible a fin de que el consultor se familiarice con la empresa y así, llevar a cabo el diagnóstico y análisis de los problemas existentes.

- **Planificación:**
Cada proyecto debe tener una planificación de los recursos y el tiempo estimado de trabajo. Asimismo, se debe contar con un cronograma de todas las actividades a realizar a fin de tener un equipo organizado y cumplir con las expectativas del cliente.
- **Ejecución:**
El equipo realiza el análisis, investigación o estudio solicitado por el cliente. En esta etapa el consultor brinda su conocimiento y experiencia en el tema a fin de identificar o solucionar posibles riesgos o problemas que puedan interferir en el logro de los objetivos planteados. De igual manera, el equipo de trabajo está en constante comunicación con el cliente a fin de brindar un servicio personalizado y a medida. Cada una o dos semanas, los consultores le presentan un avance al cliente sobre el trabajo realizado. Seguidamente, el cliente brinda retroalimentación a fin de guiar el estudio hacia lo esperado. Asimismo, el equipo debe estar preparado para posibles cambios y aceptarlos de manera ágil.
- **Entrega del proyecto:**
La reputación de los servicios profesionales debe ser protegida por la empresa. Por ello, todos los entregables deben pasar por un proceso de revisión y verificación a fin de brindar la información correcta y acertada al cliente. Finalmente, el equipo de trabajo le entrega al cliente el resultado final del trabajo solicitado. Se busca que el cliente quede satisfecho con los entregables para así, establecer buenas relaciones para futuros trabajos.

c. Soporte

Estos procesos apoyan a los procesos operativos. Son los que otorgan las condiciones necesarias para la realización de los proyectos. (International Organization for Standardization, 2015).

Algunos ejemplos de procesos de soporte son los siguientes:

- **Control de la información:**
Es necesario llevar un control de los proyectos para así tener conocimiento de los mismos e identificar el estado de cada uno de ellos, así como también verificar cuáles ya han sido cobrados o están pendientes de cobro. Así, las cuentas por cobrar son todos los reclamos de dinero a otras entidades, entre ellas personas,

empresas comerciales y otras organizaciones. Asimismo, es la transacción que genera la venta de servicios. De dichas cuentas por cobrar normalmente se recibe el pago en un periodo breve (30 o 60 días). Se clasifican en el balance general como activos. Warren, Reeve y Duchac (2016)

- **Facturación:**

La Real Academia Española (2019) define la facturación como la obligación del empresario o prestador de servicios de entregar la factura por la entrega de bienes y prestaciones de servicios que realicen en el desarrollo de su actividad. En ese sentido, una factura es una cuenta en la que se detalla el precio de los artículos vendidos o los servicios realizados y que se entrega al cliente para exigir su pago (pp. 1).

- **Tecnología:**

El soporte tecnológico es fundamental para brindar un mantenimiento a los servidores, aplicaciones, conexiones y centrales utilizadas. Esto mejorará el rendimiento y el ciclo de vida de las herramientas tecnológicas. Además, el soporte digital es requerido para gestionar los sistemas de información y brindar ayuda al personal en la utilización de programas u otros elementos técnicos. (Perozo & Nava, 2005)

- **Recursos humanos:**

Se encarga de buscar y atraer a potenciales colaboradores cualificados para que puedan ser parte de los futuros proyectos. Por otro lado, tiene como función ordenar, impulsar y motivar a los trabajadores. En ese sentido, es importante que los directores o socios conversen con los colaboradores para entrenarlos, conocerlos y obtener su compromiso. (Czerniawska, 2007)

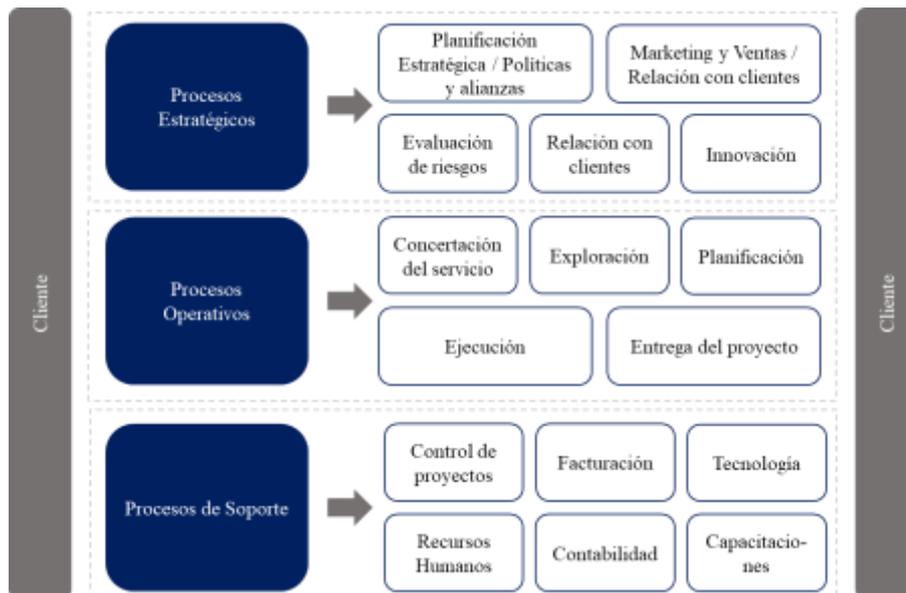
- **Contabilidad:**

Carl Warren (2016) indica que el área de contabilidad se encarga de registrar las transacciones utilizando las normas internacionales financieras aplicables al negocio y con una preparación periódica de los estados financieros para dichos registros. Adicionalmente, el área de contabilidad o finanzas es quien administra el pago de sueldos y caja chica a los colaboradores.

- Capacitaciones:

Al ser una empresa de servicios profesionales, los colaboradores deben estar en constante aprendizaje y capacitación. Es deseable que el alcance de certificaciones se extienda a la mayor cantidad de colaboradores. Además, se deben agendar cursos de actualización con el objetivo de buscar su formación y desarrollo. Así, mientras mejores sean los programas de capacitación, más apto estará el personal y, en consecuencia, se reducirá la ineficiencia y el desperdicio. (ESAN, 2016)

Gráfico N°5 – Tipos de procesos



Fuente: ISO 9001

Elaboración: propia

La ventaja de la optimización de los procesos estratégicos, operacionales y de soporte es que permiten mejorar la eficiencia y el rendimiento de los colaboradores, lo cual impacta positivamente en los resultados. Finalmente, en el presente trabajo buscamos la optimización de ello, por lo que es importante señalar la definición de la optimización. Aman Khan (2017) indica que la optimización es una tendencia natural del ser humano. Por ello, cuando encontramos un problema, nuestra mente automáticamente la detecta y evalúa las posibles alternativas para finalmente escoger la mejor opción (pp.157).

3. Facturación en empresas consultoras

a) Análisis del control interno de facturación

Los controles son fundamentales para lograr las iniciativas y objetivos claves de la compañía. Así, haciendo uso de buenos controles se logra eliminar posibles cuellos de botellas y pasos innecesarios. Asimismo, los controles permiten reducir pérdida de tiempo o recursos y ser eficientes en cada uno de los procesos establecidos. Además, garantiza el cumplimiento de las políticas y normas aplicables. Por ello, es necesario establecer mecanismos de control.

Al respecto, existe literatura que describe los controles internos utilizados en el proceso de facturación, pero me basaré en tres autores los cuales enfocan su estudio en empresas consultoras. En primer lugar, Steven M. Bragg (2006) indica las siguientes mejores prácticas para controlar el proceso de facturación:

- Separar las funciones del proceso de facturación. Si están segregadas, es más difícil para una persona de cobranza acceder de manera fraudulenta a los pagos entrantes de los clientes y alterar las facturas o las notas de crédito para ocultar los fondos faltantes.
- Verificar los términos del contrato antes de la facturación. Este enfoque asegura que los montos facturados coincidan con los términos establecidos en el acuerdo.
- Supervisar las quejas de los clientes sobre facturas incorrectas. Si hay problemas continuos con la exactitud de las facturas emitidas, entonces se podría incluir el teléfono del gerente del proyecto a fin de canalizar las inquietudes y tomar acción.
- Verificar que los datos de la factura sean correctos antes de que sea emitida.
- Conciliar las horas registradas en el sistema con los honorarios facturados. Esta revisión debe hacerse de manera mensual.

De igual manera, para un control interno adecuado del proceso de facturación se deben seguir los siguientes controles:

En primer lugar, establecer procedimientos para asegurar que todas las horas trabajadas hayan sido facturadas y en caso de existir excepciones, se resuelvan de inmediato. Segundo, verificar periódicamente los reportes generados por el sistema para garantizar la precisión de las facturas registradas y que los ingresos reconocidos en la contabilidad sean apropiados en cada período. Luego, establecer fechas corte de revisión para asegurar que el proceso de facturación sea el adecuado. Por último, verificar que los gastos de los colaboradores estén respaldados por la correcta documentación y sean aprobados por el equipo de finanzas. (Arizona State University, 2007)

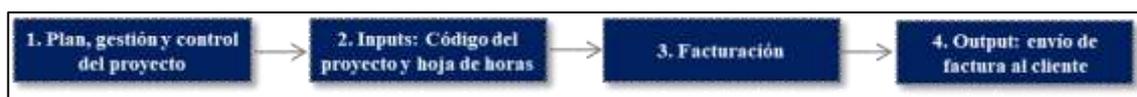
Por otro lado, si analizamos los patrones del control interno de facturación, se recomienda lo siguiente: Revisar que la creación, elaboración y validación de la factura tenga diversos actores específicos para que se realice correctamente el flujo de validación, así como también realizar un seguimiento de la persona que creó y validó la factura. Además, se deben seguir las reglas establecidas durante la preparación y validación de la factura. También, se debe realizar el seguimiento de los cobros realizados en el sistema y verificar cada factura preparada a fin de validar que la información del cliente es correcta y este de acuerdo con los requisitos y regulaciones del sistema. (Fernández, Eduardo & Yuan, Xiaohong, 2014)

Estos consejos prácticos ayudarán a mejorar el control sobre el proceso de facturación. Se puede concluir que los consultores deberán controlar las horas incurridas por el equipo de cada proyecto. Luego, deberán crear, elaborar y validar la factura que será enviada al cliente. Además, deberán facturar mensualmente o tan pronto como les sea posible.

b) Análisis de los procesos de facturación

El proceso de facturación estándar de las consultoras se divide en cuatro etapas. En la primera, el consultor se encarga de planear, gestionar y controlar el proyecto. Para ello, deberá de estimar las horas y los recursos en las que el equipo deberá incurrir para lograr con las expectativas del cliente. En la segunda etapa, el encargado de la facturación deberá asegurar que el proyecto se registre en el sistema a fin de obtener un código y deberá tener una “hoja de tiempo” en donde se contabilice las horas incurridas de cada semana del equipo. Estos inputs serán requeridos para la siguiente etapa, la cual es denominada como facturación. En esta etapa, cada miembro del equipo rellena la hoja de tiempo para que esta sea revisada y aprobada por el líder del proyecto, luego se genera la factura, la cual hace referencia al código generado en el sistema. Seguidamente, la factura es revisada y firmada. Finalmente, en la cuarta etapa, la factura es enviada al cliente. (Erdmann, Tashi & Groot, Manoon & Does, Ronald, 2010)

Gráfico N°6 – Proceso de facturación estándar de empresas consultoras



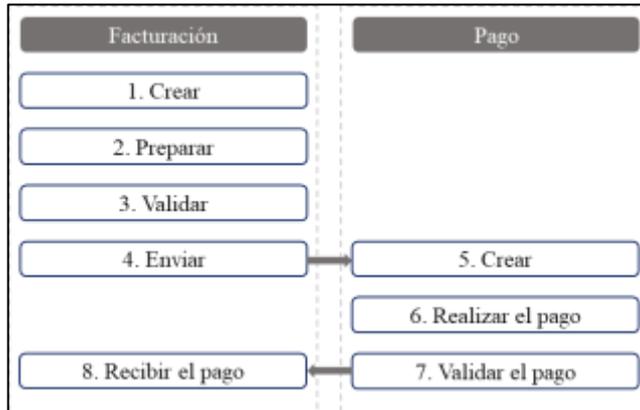
Fuente: (Erdmann, Tashi & Groot, Manoon & Does, Ronald, 2010)

Elaboración: propia

De la misma manera, en el análisis de patrones del proceso de facturación se concluyó que los pasos en común del proceso son los siguientes: creación de la factura, preparación de documentación, validación de datos y envío de la factura al cliente. Luego, para el pago por

parte del cliente, este se debe crear o registrar en el sistema, seguidamente, se realiza el pago y se valida. (Fernández, Eduardo & Yuan, Xiaohong, 2014)

Gráfico N°7 – Flujograma estándar del proceso de facturación



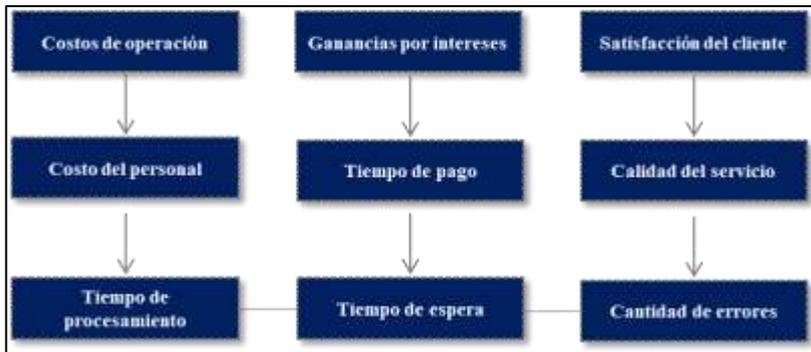
Fuente: (Fernández, Eduardo & Yuan, Xiaohong, 2014)

Elaboración: propia

Asimismo, Erdmann, Groot & Does (2010) indican que los objetivos del proceso de facturación son los siguientes:

1. Reducción del tiempo del proceso de facturación (tercera etapa). En ese sentido, la cantidad de tiempo incurrido dependerá del número de errores cometidos durante el proceso. Para ello, se espera que el tiempo de facturación se reduzca en el procesamiento de las hojas de tiempo y en la generación de facturas por parte de los colaboradores.
2. Reducción del tiempo de espera. Para ello, el tiempo transcurrido entre la facturación y el envío de la factura al cliente debe ser monitoreado. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que mientras más rápido se facture, esto dará lugar a ganancias de intereses adicionales.
3. Reducción del número de errores. Los errores en las facturas provocan retrasos en los pagos y generan trabajo extra para los colaboradores. Además, si el cliente recibe una factura incorrecta, es perjudicial para la compañía dado que la calidad del servicio percibida por el cliente no será la adecuada.

Gráfico N°8 – Objetivos del proceso de facturación



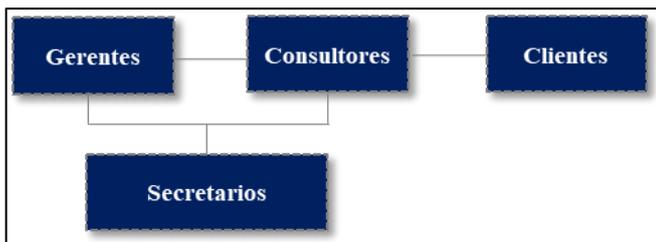
Fuente: (Erdmann,Tashi & Groot, Manoon & Does, Ronald, 2010)

Elaboración: propia

Es importante mencionar que los procedimientos operativos y las responsabilidades deben estar claras para todas las personas involucradas en el proceso. Los diferentes colaboradores tienen un rol durante el proceso y si no tienen una imagen clara de sus actividades, responsabilidades y autoridades no se podrá realizar la facturación de manera efectiva y existen más probabilidades de cometer errores y reprocesos.

Así, Erdmann, Groot & Does (2010) mencionan que las siguientes personas forman parte del proceso de facturación: los consultores dado que deben completar sus hojas de tiempo para indicar con exactitud las horas incurridas por cada actividad del proyecto; los secretarios y los gerentes para verificar las hojas de tiempo y facturas; los colaboradores de planificación y control, los cuales tienen como responsabilidad la creación de códigos en el sistema de cada proyecto y el cliente al cual se le entregará la factura.

Gráfico N°9 – Colaboradores involucrados en el proceso de facturación



Fuente: (Erdmann,Tashi & Groot, Manoon & Does, Ronald, 2010)

Elaboración: propia

Por otro lado, con respecto a los errores más frecuentes identificados en el proceso son los siguientes:

- Colaboradores realizan actividades las cuales no están autorizados.
- No existe una comunicación fluida entre las personas involucradas en el proceso.
- Distintos colaboradores están realizando la misma o similar tarea.
- No se cumplen con las políticas establecidas dado que los colaboradores no conocen las políticas o acuerdos.
- La información no se encuentra disponible para las personas involucradas. Por ejemplo, cuando los consultores están de vacaciones, el secretario o ayudante debe completar las hojas de tiempo basados en los correos electrónicos en los que está copiado. Como consecuencia, sus acciones y decisiones están basadas en información incompleta o incluso incorrecta, lo que conduce a errores e inexactitudes.
- Hoja de tiempo está incompleta, con errores y no está lista a tiempo para ser entregada al cliente. Esto conlleva a errores en el monto de facturación
- Los sistemas utilizados suelen ser antiguos y no están integrados con otros programas utilizados. Es decir, si la información de un sistema se modifica, en el otro sistema permanece sin cambios. En consecuencia, los datos presentados pueden presentar incoherencias y estar incompletos o erróneos.
- La firma de papeles sigue siendo obligatoria por parte del equipo administrador. El tiempo incurrido para imprimir y transportar documentos físicos debería ser eliminado.

Capítulo V: Descripción de las mejoras sugeridas en el proceso de facturación

1. Optimización de procesos

Para optimizar los procesos de facturación es necesario fortalecer los flujogramas actuales con el fin de incorporar buenas prácticas y cumplir con los objetivos oportunamente. En ese sentido, cuando se recibe una solicitud de un proyecto, se le debe indicar al cliente las actividades que se realizarán, el tiempo estimado de duración y los honorarios. Luego, de obtener su conformidad, se le debe enviar el contrato para que sea firmado. El equipo no deberá empezar con las actividades si este no se ha firmado; de lo contrario, perdemos capacidad de negociación y el cliente se podrá demorar en entregarnos la firma dado que ya obtuvo el trabajo solicitado.

Actualmente, se suele comenzar el proyecto sin tener la firma del contrato dado que el cliente es de confianza y se conoce que tiene la liquidez necesaria para realizar el pago en el futuro; no obstante, muchas veces el cliente puede demorar semanas en brindar la firma, a pesar de exigir tener el proyecto terminado a la brevedad. Justamente como el cliente está apresurado en obtener los resultados del proyecto, se empieza a trabajar sin el contrato firmado. Esta manera de trabajar se podría mejorar dado que al tener una gran demanda de proyectos de diversos clientes cuenta con el poder necesario para solicitar el contrato antes de comenzar el proyecto y así facturar a tiempo.

Seguidamente, el encargado de facturación debe enviar el contrato al socio para obtener su aprobación y firma. Una vez que esté firmado, el documento debe ser subido a una carpeta compartida a fin de tener la información ordenada y disponible. Asimismo, debe notificar al encargado de la facturación que proceda con el registro del servicio en el sistema, y para ello se le brindará la información necesaria como nombre del cliente, honorarios, duración del proyecto y colaboradores que participarán en el proyecto.

Adicionalmente, cada quince días el *scrum master* deberá descargar el reporte de las horas cargadas por el equipo en el sistema a fin de comprobar que coincida con los honorarios que se reportarán al cliente. Se debe asegurar que las horas cargadas en el sistema sean iguales al monto detallado en la factura, de lo contrario, se facturará un monto menor al cliente y se incurrirán en pérdidas. Asimismo, se tiene un Excel compartido con el equipo en donde semanalmente colocan las horas incurridas en el proyecto, a fin de tener conocimiento los honorarios a facturar. Ver **Anexo N°8**

Por otro lado, cuando el colaborador solicita el reembolso de gastos de comida, debe enviar por correo electrónico la factura escaneada y el nombre del proyecto en el cual esté

trabajando el encargado. Además, solo se podrá reportar el gasto hasta el día 6 del siguiente mes, es decir, si por ejemplo tengo una factura del día 16 de diciembre, el colaborador puede reportar sus gastos hasta el 6 de enero; sin embargo, es recomendable enviar las facturas cada semana para que no se acumulen a fin de mes. Seguidamente, la encargada deberá registrar el detalle de cada factura en el sistema indicando: tipo de gasto, RUC del proveedor, número correlativo de la factura, monto de la factura, monto del envío, fecha y hora, descripción y nombre del cliente al cual se cargará el gasto. Finalmente, el área de reembolso revisa y aprueba cada factura. El colaborador podrá visualizar el reembolso del dinero los días 20 de cada mes. Ver **Anexo N°9**

De igual manera, para solicitar el reembolso de transportes o taxis, se debe enviar al encargado hasta el día 6 del siguiente mes la factura escaneada en donde se visualice la ruta o dirección y además se debe especificar el nombre del proyecto. Luego, se registrará el detalle en el sistema para que el área de reembolsos lo apruebe y el dinero sea abonado a la cuenta del colaborador. Ver **Anexo N°10**

2. Información y comunicación

La alta gerencia debe comunicar internamente los objetivos, políticas, procedimientos y responsabilidades para optimizar el funcionamiento del control interno del proceso de facturación. Por ello, se debe realizar una capacitación a todos los colaboradores desde asistentes hasta gerentes cada seis meses sobre el proceso de facturación. La persona que realice esta capacitación será un colaborador que tenga experiencia como líder de proyectos y que haya realizado facturaciones anteriormente. Asimismo, se debe enviar un recordatorio del flujograma por correo electrónico cada tres meses, y de esa manera, el proceso quedará documentado. Adicionalmente, este tema se deberá incluir en la capacitación introductoria que se realiza a nuevos ingresantes desde asistentes a gerentes.

Por otro lado, la documentación sobre controles internos relacionados al proceso de facturación se debe almacenar en una carpeta compartida con el fin de que la información sea accesible para toda la administración y personal de la compañía. Este documento deberá contener: la evaluación de riesgos, los diagramas de flujo de procesos, controles internos identificados por la gerencia basado en las evaluaciones de riesgo realizadas y en la lista de controles internos por puesto.

También, se deberán realizar reuniones con la alta gerencia, la dirección y el personal de apoyo para presentar información que proporcione un análisis que resulte de la comparación de los resultados obtenidos y las expectativas. Adicionalmente, se deberán presentar los pronósticos y cambios importantes en la compañía. Así, en cada reunión trimestral, el socio o director presentará un resumen de los cambios clave del control interno, resultados de

evaluaciones y acciones en respuesta a cualquier desviación identificada. Estas sesiones proporcionarán una oportunidad para compartir información sensible y reflexionar acerca de las responsabilidades asignadas con relación al control interno.

3. *Plan de implementación*

El monitoreo es un mecanismo de control que se requiere para asegurar que los controles implementados estén funcionando de acuerdo con lo esperado. Además, la comunicación entre las partes es fundamental. En ese sentido, si se encuentra alguna irregularidad, esta debe ser reportada inmediatamente al gerente inmediato o a la persona encargada. (Gelinas, 2018)

En ese sentido, mediante la matriz de monitoreo se verificará que los controles sean efectivos y se medirá el cumplimiento a través de indicadores. Asimismo, se calculará la ratio esperada después de seis meses y la ratio deseada al año. El gerente del proyecto será el encargado de medir cada indicador.

Los indicadores serán evaluados por primera vez después de seis meses de haber implementado los controles. Luego de un año, serán evaluados nuevamente por la gerencia, con la finalidad de obtener una retroalimentación y obtener posibles mejoras para el correcto cumplimiento del control. Posterior a dicha reunión, se deberá conversar con los responsables de cada control y los líderes de los proyectos para comunicarles los cambios en caso aplique.

A continuación, se listan los indicadores:

Tabla N°3 – Matriz de Monitoreo

Control	Indicadores	Esperado después de 6 meses	Esperado después de 1 año
1	Horas incurridas ≤ Horas estimadas	Horas estimadas - Horas incurridas ≤ 5% Horas estimadas	Horas estimadas - Horas incurridas ≥ 0
2 y 3	Fecha de envío del contrato - Fecha de aprobación de los honorarios	Fecha de envío del contrato - Fecha de aprobación de los honorarios ≤ 1	Fecha de envío del contrato - Fecha de aprobación de los honorarios = 0
4	Fecha en que el cliente firma el contrato - Fecha de registro en el sistema	Fecha en que el cliente firma el contrato - Fecha de registro en el sistema ≤ 1	Fecha en que el cliente firma el contrato - Fecha de registro en el sistema = 0
5	# emails de honorarios enviados / semanas del proyecto	100%	100%
6	5to días del mes - Fecha de envío de la factura	5to días del mes - Fecha de envío de la factura = 0	5to días del mes - Fecha de envío de la factura = 2
7	Fecha de envío del gasto para el registro en el sistema - Fecha del gasto	Fecha de envío del gasto para el registro en el sistema - Fecha del gasto = 5	Fecha de envío del gasto para el registro en el sistema - Fecha del gasto = 3
8 y 9	# Colaboradores contratados/# Colaboradores requeridos en proyectos	75%	100%
10	# colaboradores capacitados	75%	100%

Fuente y elaboración: propia

Capítulo VI: Valoración de impacto de la propuesta

Todos los factores mencionados anteriormente formarán parte de la propuesta de valor de la compañía. Así, se evaluará el impacto del presente trabajo y se expondrá a continuación los beneficios obtenidos:

En primer lugar, se documenta y esclarece el proceso de facturación. Esto sirve como guía para que los colaboradores puedan realizar eficientemente la facturación de los proyectos. Asimismo, al tener la información recopilada permite que los colaboradores tengan el detalle de los documentos a su disposición en todo momento (Ver Anexo N°8).

Luego, se define la estructura organizacional y el rol de los colaboradores de cada proyecto, lo que permite organizar al equipo a fin de lograr una metodología ágil de trabajo y eficiencia entre las partes.

Adicionalmente, se comunica y capacita a los colaboradores con el objetivo de dar a conocer el proceso de facturación y ser más eficientes. En ese sentido, se fortalecerá el control interno y se obtendrán mejores resultados.

Además, se define el proceso de reembolso de gastos incurridos. Esto beneficiará a los colaboradores dado que podrán justificar sus gastos de manera simple y rápida. Así, registrarán los gastos incurridos en el proyecto a fin de obtener el reembolso del dinero (Ver Anexo N°9). De la misma manera, se clarifica y facilita el proceso de registro de los gastos incurridos de transporte y alimentos en el sistema (Ver Anexo N°10).

Asimismo, se estudian y entienden los posibles riesgos del proceso. Con el fin de mitigarlos, los controles propuestos ayudarán a optimizar el tiempo y los recursos utilizados en la facturación (Ver Anexo N°6). En ese sentido, se logrará la facturación a tiempo de los proyectos, lo que genera liquidez en la Compañía.

En efecto, la seguridad en los clientes aumentará dado que las políticas de facturación serán establecidas desde el inicio del proyecto, lo cual brindará esclarecimiento sobre lo esperado durante el mismo y tendrá conocimiento del tiempo estimado del proyecto y las horas que se incurrirá en ello.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

Se detectó que los problemas a los que se enfrenta EY con respecto al proceso de facturación son la falta de la documentación requerida a tiempo, el incumplimiento de la estructura organizacional en los proyectos y la omisión del registro de gastos incurridos en el sistema. Esto conlleva a riesgos operacionales, lo cual implica riesgos de procesos, cumplimiento y de personas; y riesgos financieros, lo cual repercute en riesgos de tesorería y de crédito.

La propuesta de optimizar el sistema de control interno en el proceso de facturación responde a los problemas identificados. Según la encuesta inicial realizada, casi el 40% de encuestados coinciden en que no existe o no perciben la presencia del control interno en el proceso de facturación. Por ello, en el presente trabajo se buscó optimizar el mismo. En ese sentido, se identificaron los riesgos y controles, se describieron las funciones de los colaboradores que intervienen en el proceso, se detallaron las mejoras sugeridas y se elaboró un plan de acción.

Asimismo, para optimizar los procesos de facturación se requiere fortalecer los flujogramas actuales con el objetivo de incorporar buenas prácticas y cumplir con los objetivos oportunamente. En ese sentido, cuando se reciba una solicitud por parte del cliente, se deberá recolectar la documentación que se necesite antes de empezar el proyecto. Además, el gerente deberá asegurar que se cuente con la cantidad de recursos necesarios a fin de cumplir con la estructura organizacional. Adicionalmente, la persona de facturación deberá centralizar todos los gastos de las personas del área para simplificar el proceso y agilizar el registro en el sistema.

En cuanto a la difusión y comunicación, se requiere que la gerencia capacite e informe cada seis meses a los trabajadores acerca del proceso de facturación con el fin de que se encuentren en la capacidad de realizar o apoyar en la facturación y documentación de los proyectos. Además, estos entrenamientos son importantes para que los colaboradores estén alineados y tengan conocimiento de los controles propuestos, las nuevas políticas, actividades relevantes e información pertinente de la empresa.

De acuerdo con la matriz de riesgos y controles propuestos, se establecieron indicadores para evaluar paulatinamente los controles. Con esta medida se garantiza que los gerentes puedan supervisar el sistema de control interno del proceso de facturación. Por ello, se realizó una matriz de monitoreo en donde se establecieron indicadores para cada control propuesto con el fin de detectar deficiencias e implementar mejoras para el correcto funcionamiento del control. Estas deficiencias serán evaluadas por los gerentes de los proyectos para luego ser comunicadas en las reuniones semestrales o cuando sea pertinente.

Finalmente, es importante mencionar que los datos e información del presente trabajo se encuentran limitados a empresas consultoras. Por lo tanto, los resultados serán aplicables a la realidad específica de las mismas, y no podrán utilizarse para generalizar los hallazgos de otras empresas dedicadas distintas actividades, rubros o industrias. Asimismo, el estudio es explicativo, y no atiende la influencia de aspectos transitorios que puedan influir en los resultados obtenidos.

Referencias bibliográficas

1. (IFAC), I. F. (2012). *Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones*. New York.
2. 31000, I. (2018). *Gestión del Riesgo - Directrices*. Suiza.
3. Arevalo, J. (2016). *El ambiente de control interno como determinante de buenas prácticas de gobierno corporativo en multinacionales. Caso EY*. Bogotá.
4. Arizona State University. (2007). *Standards of Internal Controls*. Arizona.
5. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2020). *Fraud Risk Management*.
6. Biech, E. (2007). *The Business of Consulting*. Pfeiffer.
7. Bragg, S. M. (2006). *Accounting Control Best Practices*. Canadá.
8. Corrier, Paul; Berry, Anthony & Burk, Gary. (2006). *Risk and Management Accounting*. Cima.
9. COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*.
10. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management*.
11. Czerniawska, F. (2007). *The Trusted Firm*. Inglaterra.
12. Deloitte. (2015). *Strategies for optimizing your accounts receivable*. Canadá.
13. Deloitte. (2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*.
14. Echevarría, J. (2008). *Manual de Oslo y la Innovación Social*. Madrid.
15. El Economista. (2020). *Las grandes auditoras crecen a doble dígito por primera vez desde 2008 impulsadas por Deloitte y EY*.
16. Erdmann, Tashi & Groot, Manoon & Does, Ronald. (2010). *Quality Quandaries: Improving the invoicing process of a consulting company*. Holanda.
17. ESAN. (2016). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Lima.
18. EY. (2020). *EY Home*. Fuente: <https://home-americas.ey.net/>
19. Fernández, Eduardo & Yuan, Xiaohong. (2014). *An analysis pattern for invoicing processing*. North Carolina.
20. Fierro, K. &. (2013). *Análisis integral de los elementos de control interno - COSO II*. Guayaquil.
21. Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
22. Forbes. (2006). *How To Set Your Consulting Fees*.
23. Gelinás, U. &. (2018). *Accounting Information Systems*.
24. Guerrero Aguiar, Margarita; Medina León, Alberto & Nogueira Rivera, Dianelys. (2018). *Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional*. Cuba.
25. Guerrero, Dante. (2018). *Análisis de Riesgos*. Perú: Universidad de Piura.

26. Harvard Business Review. (1982). *Consulting is more than giving advice*.
27. Harvard Business Review. (2019). *A Short Guide to Pricing Your Services as a Consultant or Coach*.
28. INEI. (2019). Sector servicios prestados a empresas aumentó 3,48% en diciembre del año 2019. Lima.
29. International Federation of Accountants (IFAC). (2011). *Global Survey on Risk Management and Internal Control*. New York.
30. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001*.
31. Khan, A. (2017). *Cost and Optimization in Government*. Kansas.
32. Limited, D. T. (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Reino Unido: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
33. Martínez-Costa, C. (2015). *Políticas de staffing de las empresas líderes en consultoría*. Cataluña.
34. Méndez, M. (2014). *Propuesta de modelo de control de gestión para empresas de consultoría. Caso: Moore Stephens*. Guayaquil.
35. Mendoza, R. (2018). *Diseño e implementación de un manual de control de calidad para firmas de auditoría, caso de estudio consultora metodía S.R.L*. La Paz.
36. Mercedes Teruel Cabrero & José María Lapresta Domínguez. (2006). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad*. Gobierno de Aragón.
37. MIT Management Review. (2002). *Process Management and the Future of Six Sigma*.
38. Montesdeoca-Bravo, M. V. (2020). *Procedimiento para la mejora del control de gestión de empresas consultoras*. EmTHYMOS.
39. Olay, Ö. (2020). *Assessment of Effectiveness of Internal Control System and Case Study*.
40. Ortiz Velásquez, M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Barranquilla.
41. Pérez Carballo, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
42. Pérez, C. (2019). *Optimización del proceso de facturación en la empresa Discover Mayorista de Turismo S.A.C*. Lima.
43. Perozo, Edinson & Nava, Ángel. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial.
44. Quecedo, Rosario & Castaño, Carlos. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa.
45. Real Academia Española (RAE). (2019). España: Asociación de Academias de la Lengua Española.
46. Rodríguez, R. G. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos*. Chiclayo.

47. Romero Rugel, E. X. (2019). *Plan de Negocio para Implementar Nuevas Líneas de Servicio en el Área de Control Interno y Administración de Riesgo en una Firma Consultora*. Lima.
48. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *La Guía de Scrum*.
49. Scrum Manager. (2015). *Scrum Manager, Las Reglas del Scrum*.
50. Servín, L. (2012). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Paraguay: Deloitte.
51. Stentoft Jan & Haug, A. (2010). *Business Process Optimization*.
52. Vaitiare Ruesta Izaguirre, E. (2019). *Influencia del control interno en la gestión de cobranza del área de facturación y cobranzas*.
53. Vicente, M. A. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Educación.
54. Warren, C. (2016). *Contabilidad Financiera*. Ciudad de México: CENGAGE Learning.
55. Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2016). *Contabilidad Financiera* . México, D.F.: Cengage Learning .

Anexos

Anexo N°1 – Planificación de Sprints

Componente	Sprint	Inicio	Fin	Días Requeridos	1-Nov	10-Nov	20-Nov	1-Dic	10-Dic	20-Dic	1-Ene	10-Ene	20-Ene	
Conocimiento y Evaluación	Sprint 1			30	■									
Investigación	Actividad 1	1-Nov	11-Nov	10	■									
Encuestas y Entrevistas	Actividad 2	12-Nov	22-Nov	10		■								
Entendimiento del flujograma actual	Actividad 3	23-Nov	2-Dic	9			■							
Presentación de la propuesta de trabajo	Actividad 4	3-Dic	4-Dic	1				■						
Optimización del Control Interno	Sprint 2			30				■						
Evaluación de riesgos	Actividad 5	5-Dic	15-Dic	10				■						
Diseño de controles	Actividad 6	16-Dic	26-Dic	10					■					
Plan de acción	Actividad 7	27-Dic	6-Ene	10						■				
Resultados	Sprint 3			21							■			
Presentación del trabajo	Actividad 8	7-Ene	8-Ene	1							■			
Feedback de la propuesta	Actividad 9	9-Ene	19-Ene	10								■		
Actualización del trabajo	Actividad 10	20-Ene	30-Ene	10									■	

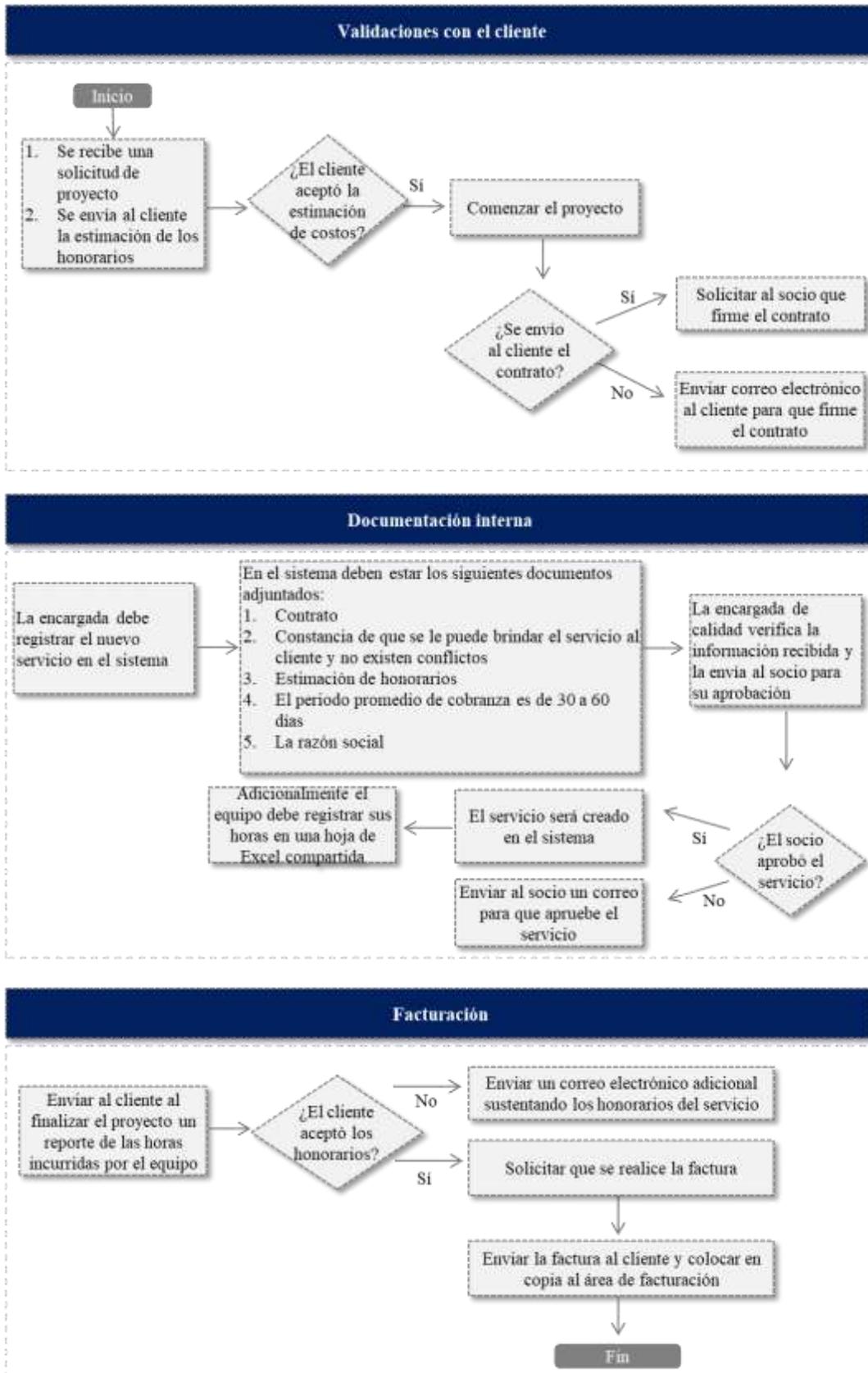
Anexo N°2 – Encuesta Inicial

N°	Pregunta	Componente COSO 2017
1	¿En todos los proyectos realizados se evalúa periódicamente el plan administrativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos? a. Sí b. No c. No se	Ambiente de control
2	¿Se han elaborado manuales o guías que expliquen el flujograma del proceso de facturación? a. Sí b. No c. No se	
3	¿La estructura de la organización es apropiada para el tamaño, las operaciones y obligaciones de la empresa, permitiéndole gestionar sus responsabilidades de supervisión? a. Sí b. No c. No se	
4	¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden? a. Sí b. No c. No se	
5	¿Se han establecido objetivos del proceso interno de facturación? a. Sí b. No c. No se	Establecimiento de objetivos
6	¿Has asistido a una capacitación sobre el proceso de facturación, en donde se definan y expliquen todos los eventos o pasos a seguir? a. Sí b. No c. No se	Identificación de eventos
7	¿Tienes conocimiento sobre las fechas de facturación establecidas por la empresa? a. Sí b. No c. No se	
8	¿La Alta Dirección ha establecido y difundido lineamientos, políticas y un plan para la administración de riesgos? a. Sí b. No c. No se	Evaluación de riesgos
9	¿El planeamiento de la administración de riesgos es específico para cada tipo de proyecto, asignando responsabilidades y procedimiento de monitoreo específicos? a. Sí b. No c. No se	
10	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos? a. Sí b. No c. No se	

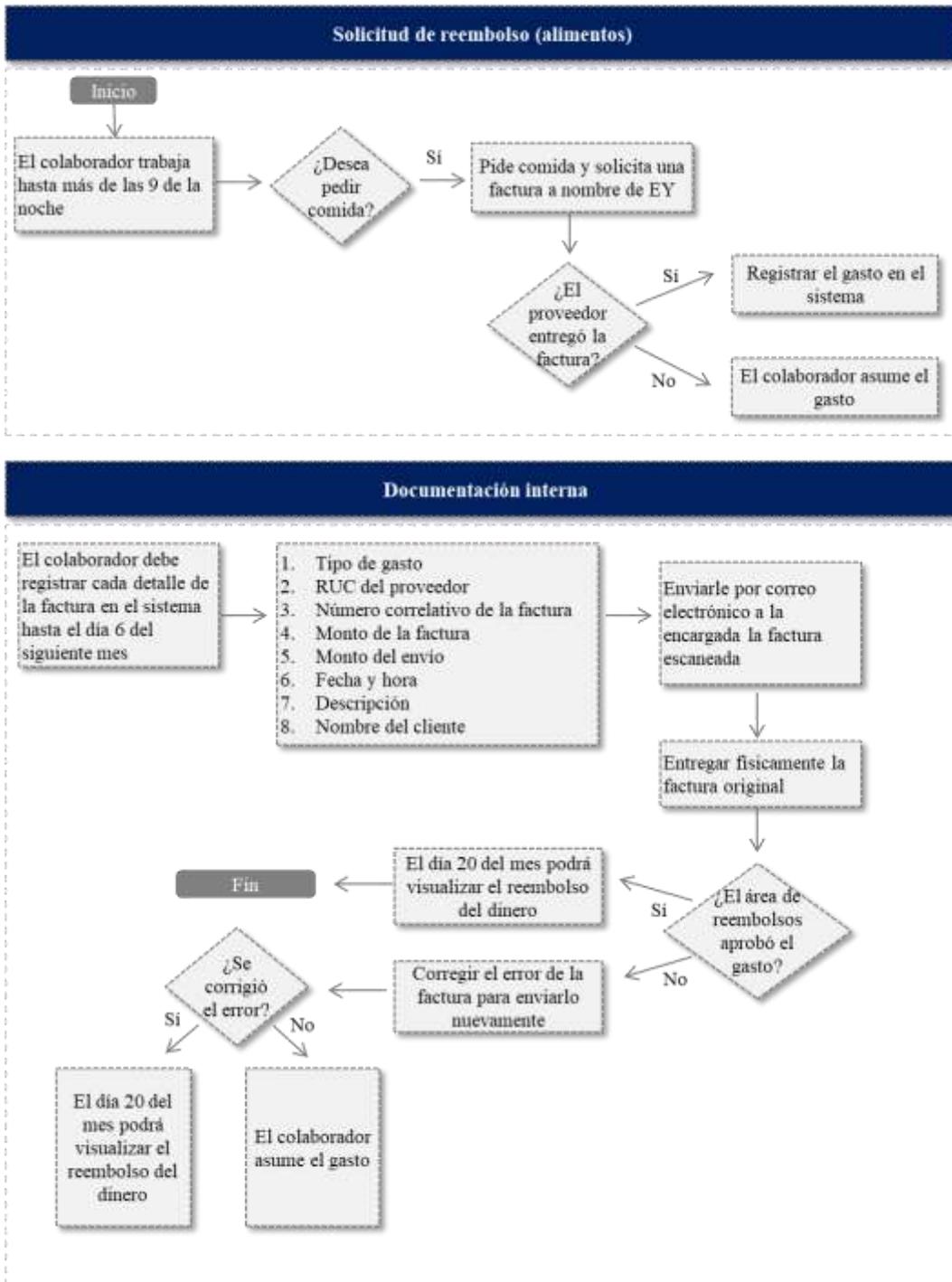
11	¿Se documenta el control, el seguimiento del proceso de facturación y los indicadores de gestión? a. Sí b. No c. No se	Respuesta a los riesgos
12	¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos? a. Sí b. No c. No se	
13	¿Existe una adecuada segregación de funciones (revisor vs. Realizador) evidenciada? a. Sí b. No c. No se	Actividades de control
14	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son comunicados? a. Sí b. No c. No se	
15	¿Los controles se han implementado en los distintos niveles de la empresa, desde controles específicos hasta controles generales de facturación? a. Sí b. No c. No se	

Nº	Pregunta	Componente COSO 2017
16	¿La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos? a. Sí b. No c. No se	Información y comunicación
17	¿La empresa ha implementado procedimientos de comunicación interna, señalando autoridades y las responsabilidades sobre el control interno de facturación? a. Sí b. No c. No se	
18	¿Existe un proceso para que los empleados puedan reportar irregularidades? a. Sí b. No c. No se	
19	¿Las actividades de monitoreo de la empresa ofrecen el entendimiento del diseño y estado actual del sistema de control de interno de facturación? a. Sí b. No c. No se	Supervisión
20	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas? a. Sí b. No c. No se	

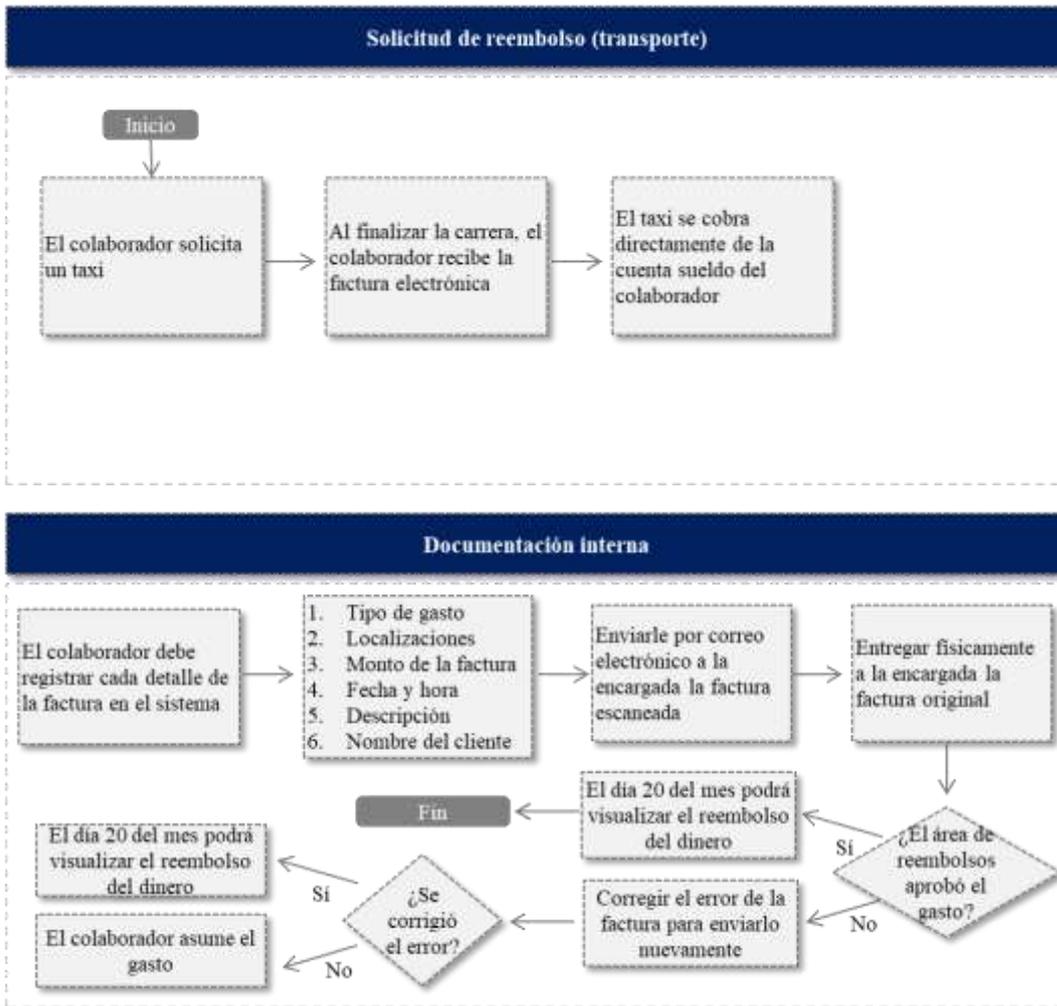
Anexo N°3 – Flujograma del proceso de facturación actual



Anexo N°4 – Flujograma del proceso de reembolso actual (alimentos)



Anexo N°5 – Flujograma del proceso de reembolso actual (transporte)



Anexo N°6 – Matriz de Riesgos y Controles

N°	Riesgo	Detalle del riesgo	Consecuencia de la ocurrencia del	Proceso	Tipo de impacto	Responsable del riesgo	Probabilidad	Impacto	Categoría	Control Propuesto	Efecto del Control	Responsable del Control
3	Que no se reciba respuesta o la firma del cliente sobre el contrato a tiempo	Dado que existe una buena relación con el cliente, se empieza el proyecto con solo la confirmación por correo, sin el contrato firmado; no obstante, es indispensable tenerlo firmado para empezar con el proceso de facturación.	Retraso en el proceso de facturación	Facturación	Legal	Scrum Master	5	5	5 Riesgo alto	No se debe empezar ningún proyecto sin el contrato firmado.	Evita el riesgo	Tech Lead y gerente del proyecto
4	Que no se registre el servicio en el sistema oportunamente	Para poder facturar, se debe registrar el proyecto en el sistema para que se genere un código y este se pueda indicar en la factura; sin embargo, al ser un proceso largo y tedioso existe el riesgo de que el encargado no priorice esta actividad. En efecto, se pueden generar retrasos y confusiones en el sistema.	Retraso en el proceso de facturación	Facturación	Financiero y contable	Tech Lead	5	5	5 Riesgo alto	El Scrum master debe asegurar que se haya notificado a la encargada para recolectar la documentación necesaria y registrar el servicio en el sistema.	Evita el riesgo	Scrum Master
9	Rechazar ventas o proyectos por falta de colaboradores	Gerentes rechazan proyectos o ventas por falta de personal	Disminución de ventas	Ventas	Financiero y contable	Gerente	5	5	5 Riesgo alto	El gerente debe reclutar más colaboradores para cumplir con todos los proyectos.	Evita el riesgo	Gerente
10	Colaboradores no conocen el proceso de facturación	Colaboradores no son capacitados sobre el proceso de facturación. Por consiguiente, cuando deben facturar, no son eficientes	No se factura oportunamente	Facturación	Financiero y contable	Aplica para todos los colaboradores	5	5	5 Riesgo alto	Cada 6 meses los colaboradores deben ser capacitados (desde asistentes hasta gerentes) a fin de que conozcan el proceso de facturación.	Evita el riesgo	Scrum Master
1+4	Que no se estimen correctamente los honorarios del proyecto	Al comenzar el proyecto, se le envía al cliente la estimación de horas. No obstante, si la persona encargada estima incorrectamente las horas que tomará el desarrollo del proyecto, este puede incurrir en pérdidas	Incurrir en pérdidas en el proyecto	Ventas	Financiero y contable	Scrum Master	4	5	5 Riesgo alto	<ol style="list-style-type: none"> Entender completamente el requerimiento del cliente En caso existan dudas, solicitar tener una reunión adicional Realizar la estimación de horas por cada actividad a realizar por el equipo El líder del proyecto debe revisar la estimación realizada por el Scrum Master En caso hayan modificaciones en la solicitud del cliente, se debe empezar otra vez con el paso 1. 	Evita el riesgo	Tech Lead y gerente del proyecto

N°	Riesgo	Detalle del riesgo	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Proceso	Tipo de impacto	Responsable del riesgo	Probabilidad	Impacto	Categoría	Control Propuesto	Efecto del Control	Responsable del Control
2	Que no se envíe al cliente en la fecha estimada el contrato	Debido a la gran cantidad de proyectos, el encargado puede olvidarse o no tener tiempo de enviar el contrato al cliente.	Retraso en el proceso de facturación	Facturación	Legal, financiero y contable	Scrum Master	4	4	4 Riesgo alto	Es obligación del Scrum Master o encargado de facturación enviar el contrato al cliente apenas se recibe la confirmación de honorarios por parte del cliente. El tech lead debe estar copiado en todos los correos y debe estar al tanto del envío del contrato.	Evita el riesgo	Tech Lead
6	Que no se envíe la factura al cliente oportunamente	El encargado le envía al cliente la factura al finalizar el proyecto; no obstante, si el servicio no ha sido registrado en el sistema, no se puede generar la factura.	Retraso en el cobro de la factura	Ventas y facturación	Financiero y contable	Scrum Master	4	4	4 Riesgo alto	El Scrum Master debe enviar como máximo 1 semana después de haber acabado el proyecto. El gerente del proyecto y el tech lead deben de hacer seguimiento.	Evita el riesgo	Tech Lead y gerente del proyecto
7	Que no se registren las facturas de gastos de comida o transporte oportunamente en el sistema	Los colaboradores no registran los gastos incurridos en el proyecto dado que el proceso de reembolso es largo y tedioso. En consecuencia, prefieren asumir el gasto.	Colaboradores no reciben el reembolso	Ventas y facturación	Financiero y contable	Aplica para todos los colaboradores	4	3	Riesgo medio	El colaborador debe enviar por correo a la encargada la factura escaneada y el nombre del proyecto al cual se cargará el gasto hasta el día 6 del siguiente mes. Seguidamente se debe registrar el gasto en el sistema para que sea reembolsado. Asimismo, el administrador debe revisar que los gastos proporcionados por los colaboradores estén respaldados por la correcta documentación.	Evita el riesgo	Administrador
8	Contingencias por falta de colaboradores	El área no cuenta con la cantidad necesaria de trabajadores para las actividades requeridas. Asimismo, el encargado de facturación al tener mucho trabajo, no cumple con el proceso a tiempo.	Colaborador trabaja más de las horas propuestas y no completa sus tareas a tiempo.	Proyecto y facturación	Financiero y contable	Aplica para todos los colaboradores	4	4	4 Riesgo alto	El gerente debe reclutar más colaboradores para cumplir con todos los proyectos.	Evita el riesgo	Gerente
5	Que el cliente no apruebe los honorarios incurridos hasta la fecha	El equipo realiza las actividades solicitadas por el cliente antes de que este apruebe los honorarios (EY ofrece esta posibilidad dado que existe una buena relación y confianza). Sin embargo, existe el riesgo que el cliente no otorgue la aprobación de los honorarios.	Incurrir en pérdidas en el proyecto	Ventas	Financiero y contable	Scrum Master	3	4	Riesgo medio	Enviar el reporte de honorarios y gastos al cliente semanalmente con el detalle de las actividades realizadas por cada persona del equipo, a fin de obtener su aprobación.	Reduce el riesgo	Tech Lead y gerente del proyecto

Anexo N°7 – Entrevistas al personal

Entrevista al Gerente Senior (*Forensic Data Analytics*)

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en EY?

Trabajo en EY hace 12 años.

2. ¿Cuáles son sus principales funciones?

Mi principal función como *Gerente Senior* es vender proyectos relacionados a análisis de datos, ciberseguridad, investigaciones de fraude y plataformas tecnológicas relacionadas al cumplimiento. Asimismo, debo asegurar que tengamos los recursos suficientes para poder desarrollar los proyectos con éxito.

3. ¿Cuántas personas hay en cada proyecto? ¿Cuáles son los roles de cada una de ellas?

La cantidad de personas depende de cada proyecto. Se debe analizar la complejidad, la cantidad de trabajo y la fecha estimada de entrega. Con respecto a los roles, nosotros utilizamos la metodología SCRUM, en donde buscamos tener básicamente 3 equipos: el del scrum master, el equipo de desarrollo y el dueño del producto.

4. ¿Qué tarea realiza cada equipo?

El scrum master es el que articula al equipo, es la persona que conecta al equipo interno con el cliente. Asimismo, organiza las reuniones internas en caso se necesite y ayuda con tareas administrativas internas como la facturación y cobro. No obstante, en la práctica el scrum master se involucra en el proyecto y forma parte del equipo de revisión o colabora con los informes y reportes para el cliente. Por otro lado, el equipo de desarrollo se encarga de realizar el entregable y el dueño del producto es el cliente para el cual se trabaja.

5. ¿Cuál es el proceso de facturación? ¿Existe un documento formal que lo detalle?

Creería que sí existe un documento formal dado que el proceso está establecido, pero no nos lo han compartido, los administradores te podrían dar una respuesta más acertada. En la mayoría de nuestros proyectos, nuestro cliente es EY de otro país. Por ejemplo, si quisiéramos facturar a la oficina de EY Estados Unidos, debemos enviarle el contrato a EY Estados Unidos, para que nos lo devuelva firmado y recién empezar el proyecto. Recuerda que el socio de Perú también debe firmar el contrato.

Luego, ya podemos empezar con el registro del servicio en el sistema. Asimismo, la factura que enviemos al cliente debe de estar ligada al código que haga referencia el sistema, con el objetivo de tener mapeadas nuestras facturas.

Asimismo, es recomendable enviar las horas incurridas al socio de EY Estados Unidos cada semana para que tenga conocimientos de las horas que les cobraremos. Es ideal que cada tres o cuatro semanas hagamos un corte para enviarle la factura y así poder cobrarles. Finalmente, es deber de los jefes o encargados de cada proyecto facturar a tiempo y manejar las horas del equipo.

6. ¿Existen retrasos en la facturación?

Sí, siempre le recuerdo al equipo que debemos facturar a inicios de mes, pero surgen retrasos o temas. Lo ideal sería facturar entre el primer o segundo mes; sin embargo, tenemos facturas por cobrar de hace tres (3), seis (6) o inclusive un (1) año. Somos el área que más trabaja con el extranjero y, por ende, la que presente más retos para facturar.

7. ¿Se han realizado capacitaciones para explicar el proceso de facturación?

Recuerdo haber asistido hace uno o dos años a una capacitación sobre el registro del servicio en el sistema y sobre procesos de calidad. Sin embargo, tenemos pendiente realizar una capacitación masiva sobre el proceso de facturación interno. Asimismo, los jefes les enseñan a los asistentes y así sucesivamente. Tenemos el deber de trasladar nuestros conocimientos.

Entrevista al *Senior (Tech Lead)*

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en EY?

Trabajo en EY hace 5 años y medio.

2. ¿Cómo se organizan las personas en cada proyecto?

Depende del proyecto, usualmente tenemos un scrum master a medio tiempo, un (1) asistente de calidad a medio tiempo y un (1) *tech lead* y dos (2) desarrolladores full time.

3. ¿Quién realiza la facturación?

El scrum master o el tech lead son quienes se encargan de la facturación. En caso tengan mucha carga laboral, se le puede pedir a un asistente del equipo que nos apoye con todo el proceso.

4. ¿Cuál es el proceso de facturación?

El proceso de facturación es el siguiente:

- a) Realizar el contrato para que este sea revisado por el gerente y socio encargado.
- b) Enviarle el contrato al cliente y solicitar que lo firme.
- c) Luego de recibir el contrato firmado, se registra el proyecto en el sistema.
- d) Además, se deben adjuntar los documentos requeridos en el sistema.
- e) Los administradores y el gerente deben verificar que se haya creado correctamente el proyecto en el sistema.
- f) Registrar en el sistema las horas y gastos incurridos en el proyecto.
- g) Paralelamente, el equipo debe llenar una hoja de horas en donde se especifique la cantidad de horas que incurrió en cada actividad.
- h) Cada dos (2) semanas o (1) mes se le envía la hoja de horas al cliente para su aprobación.
- i) Cuando se tiene la aprobación del cliente, se le solicita al administrador que emita la factura.
- j) El gerente del proyecto debe verificar que la factura se haya emitido correctamente.
- k) Finalmente, se envía la factura al cliente.

5. ¿Alguna vez empezaste el proyecto sin tener el contrato firmado?

Muchas veces sí. Generalmente trabajamos con la oficina de Estados Unidos y el socio se tarda varios días incluso hasta uno (1) o dos (2) meses en firmar el contrato. Sin embargo, al ser una oficina interna, confiamos en que lo va a firmar.

6. ¿Alguna vez te han firmado el contrato al final del proyecto y retrasó el proceso de facturación?

Sí, constantemente tenemos que enviar correos electrónicos al socio para hacerle recordar de que firme el contrato. Sin la firma, no podemos enviarle la factura con las horas y gastos incurridos.

7. ¿Cada cuánto tiempo se debe enviar la factura al cliente?

La buena práctica es enviarle cada dos (2) semanas o un (1) mes un correo electrónico con el Excel de las horas y gastos que se han incurrido hasta ese momento. Luego que el *gerente* nos da la aprobación de los honorarios ya podemos enviarle la factura. Para ello, es importante que todas las semanas el equipo registre sus horas en el Excel con el detalle de todas las actividades realizadas. Se busca que las actividades sean lo más específicas posibles en el Excel, para que el cliente no cuestione el monto de los honorarios.

8. ¿Quién te enseñó el proceso de facturación? ¿Alguna vez recibiste una capacitación masiva?

Aprendí con la práctica. Cuando tuve que facturar por primera vez, fui preguntando y el encargado del proyecto me fue guiando. No he recibido una capacitación como tal, pero considero que debería haber una que se enfoque en el proceso interno de facturación.

9. Si tuvieras que mejorar el proceso de facturación, ¿qué mejorarías?

Crearía un sistema único que permita el *tracking* de la facturación, en donde se pueda consolidar las horas y directamente se genere la factura para automáticamente enviarla al gerente para su aprobación. Por otro lado, cuando reportamos nuestros gastos del proyecto, debemos guardar la factura para presentarla y debemos de imprimir la hoja de requerimientos, lo cual contamina el ambiente. Actualmente hay mucho papeleo por detrás y el proceso es muy largo y manual.

Entrevista al Jefe (*Tech Lead*)

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en EY?

Hace 4 años y medio.

2. ¿Existe un proceso de facturación?

Sí está establecido, pero no hay un documento oficial. En enero me compartieron confidencialmente un documento Word con los cambios que se realizaron al proceso de registro del servicio en el sistema. En este se señalaba lo siguiente:

- No se autorizarán el registro del servicio en el sistema sin el contrato firmado.
- Se deberá enviar por correo electrónico el protocolo de recepción de factura del cliente.
- Condiciones de facturación (% de importes y fechas).
 - Para proyectos de menos de 8 semanas, las condiciones de facturación deberán ser: 70% a la firma del contrato y 30% restante a la entrega del borrador del informe.
 - Para proyectos de más de 8 semanas, las condiciones de facturación deberán ser: 60% a la firma del contrato, 30% a la tercera o cuarta semana, y 10% restante a la entrega del borrador del informe.
- Para situaciones donde se requiera facturar después del 15 de cada mes, se deberá informar y solicitar la aprobación del socio.

- Es responsabilidad del gerente revisar semanalmente sus ventas, cuentas por cobrar y provisiones asociadas. Esta información está disponible en el Reporte semanal.
 - El seguimiento de cobranza es responsabilidad del gerente.
3. ¿Adicionalmente a estos cambios tiene un archivo con un flujograma del proceso?
No contamos con esa documentación.

Entrevista al *Executive Assistant* (administrador)

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en EY?
Trabajo en EY hace casi 9 años.
2. ¿Cuáles son sus principales funciones?
Estoy encargada de la creación de nuevos clientes en los diversos programas que maneja la empresa. Asimismo, soy responsable de la facturación y cobranza de los clientes. Finalmente, me encargo de realizar cartas, informes o reportes de ser necesario.
3. ¿Cuál es el proceso de facturación? ¿Existe un documento formal que lo detalle?

Para poder facturar se requiere lo siguiente: Primero, crear el servicio en el sistema. Segundo, tener la orden de servicio emitida por nosotros y aprobada por el cliente. Tercero, averiguar con el cliente si es necesario contar con una orden de compra y hoja de entrada para poder emitir la factura. Cuarto, debemos confirmar que la razón social, RUC y dirección no han variado (por ellos se envía siempre la orden de servicio para que ellos den su OK). También debemos saber si la factura tiene que ser registrada en algún portal

Con respecto a la firma del contrato, estas son como las cartas arreglo, son firmadas por parte de EY Perú (el Socio); y por el cliente (el Gerente General, Financiero o el Socio). En caso el cliente sea EY, por ejemplo, Perú-México, firman los socios a cargo tanto de Perú como de México.
4. ¿Los cobros de las facturas se realizan a tiempo?
El cobro de las facturas depende si el encargado envía la factura al cliente. Por lo tanto, ha habido ocasiones en donde se factura a tiempo y otras en las que si presentamos retrasos.

5. ¿Cuál es la fecha de corte de recepción de facturas?

Se recomienda facturar hasta el 15 de cada mes. Luego del 15, se requiere la aprobación del socio líder de *Assurance* y la factura deberá ser mayor a un monto considerable (5,000 dólares aproximadamente).

Entrevista al *Executive Assistant* (administrador)

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en EY?

Trabajo en EY desde hace 7 años.

2. ¿Cuáles son sus principales funciones?

Mis principales funciones son:

- Creación de servicios en el sistema y la gestión de estos.
- Apoyo en el cronograma de cobranza y facturación de clientes.
- Realización de reportes y documentos para los gerentes.
- Soporte en la agenda, atención telefónica y gastos del gerente; así como la compra de pasajes, reserva de hoteles y taxis.

3. ¿Cuál es el proceso de facturación? ¿Existe un documento formal que lo detalle?

No hay un procedimiento escrito, pero te lo explico: cada factura tiene un contrato relacionado, eso se debe indicar al momento de solicitar la creación del servicio en el sistema. Además, se debe adjuntar toda la documentación solicitada para que se apruebe el servicio.

Cuando haya la indicación de facturar el encargado debe proporcionarnos los siguientes datos para emitir la factura:

- Nombre de la empresa a facturar
- Nombre del cliente
- Domicilio del cliente a facturar
- Código generado por el sistema

Luego, con la factura emitida se envía al buzón de correo electrónico correspondiente.

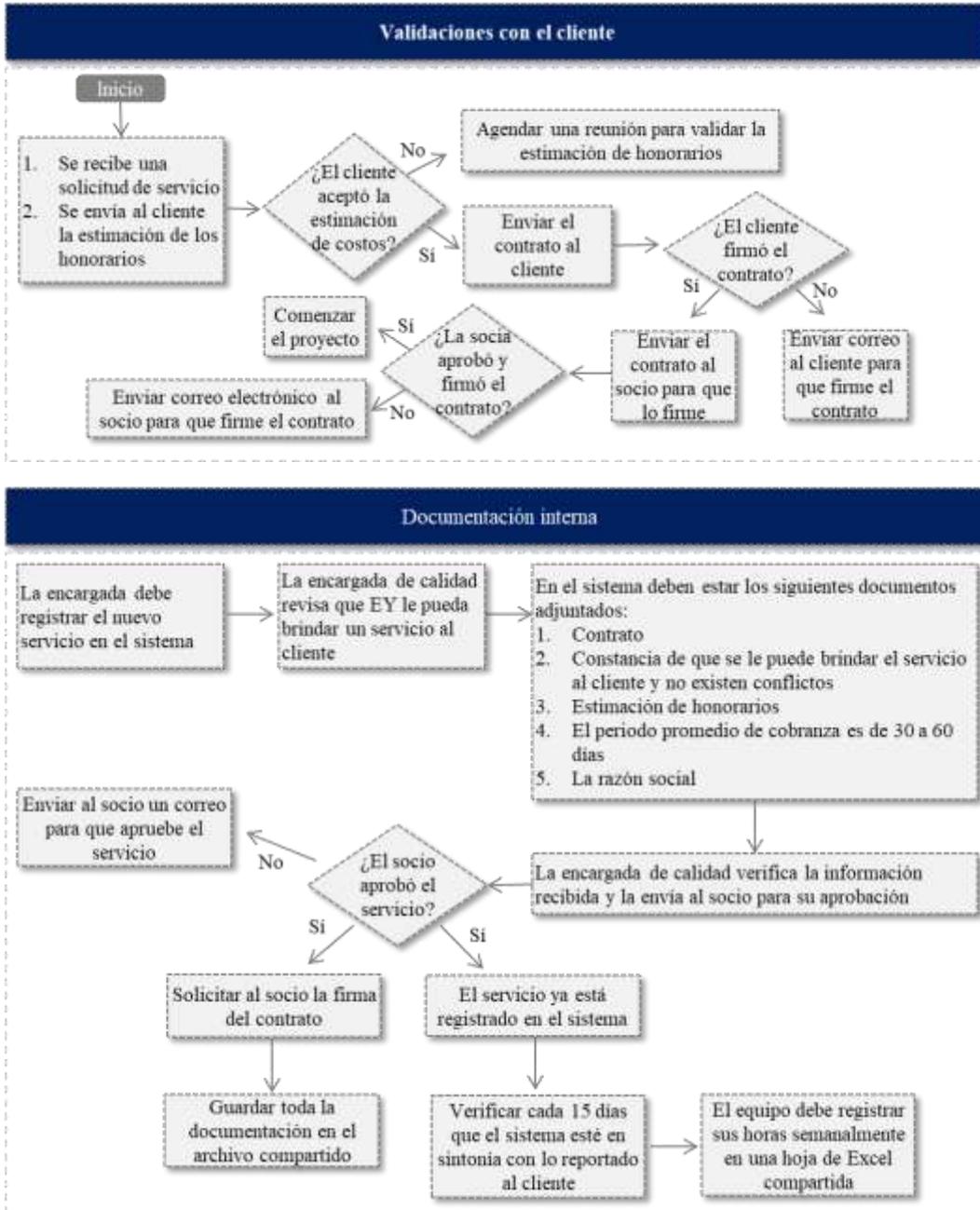
4. ¿Los cobros de las facturas se realizan a tiempo?

Los gerentes deben hacerle seguimiento a sus facturas para que se cobren a tiempo. Si ellos se la envían al cliente con anticipación se cobrarán a tiempo. De lo contrario, se presentarán retrasos.

5. ¿Cuál es la fecha de corte de recepción de facturas?

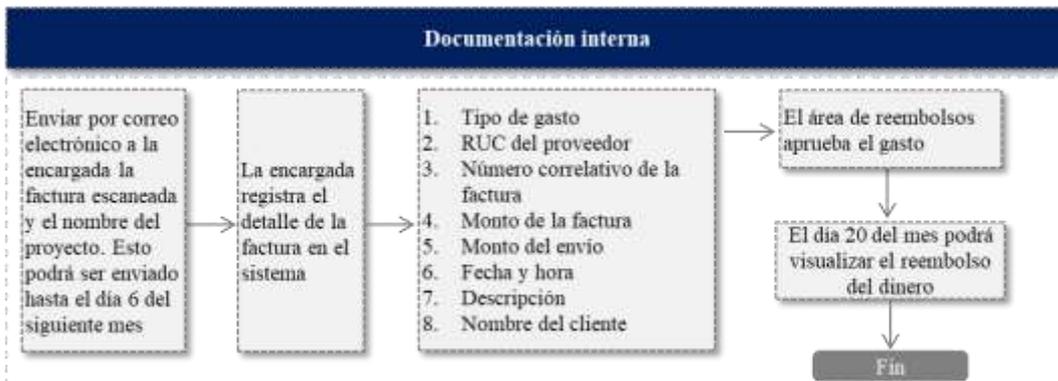
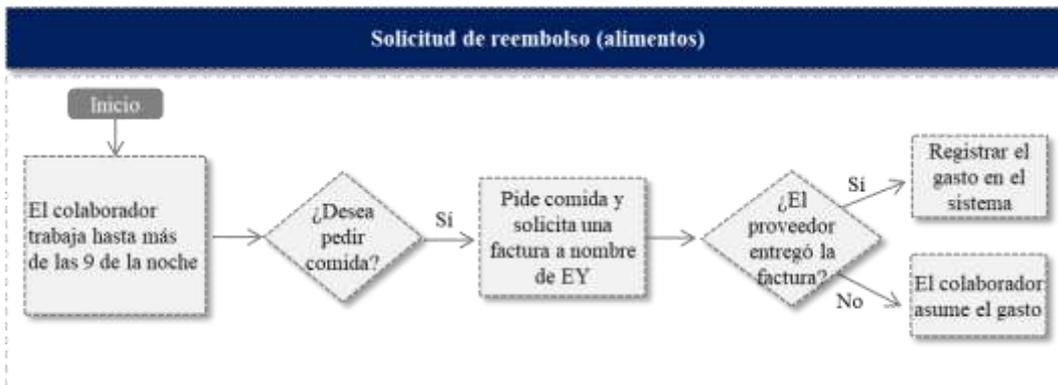
La fecha de corte son los 15 de cada mes.

Anexo N°8 – Flujoograma del proceso de facturación propuesto





Anexo N°9 – Flujograma del proceso de reembolso propuesto (alimentos)



Anexo N°10 – Flujograma del proceso de reembolso propuesto (transporte)

