

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE
CENTROS DE LLAMADAS"

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GERBER ALEXIS MORALES OSORIO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2018

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Luis Fernando Monterroso Santos
Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Auditoría	Lic. Oscar Fernando Aguilar García

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Secretario	Lic. Luis Fernando Monterroso Santos
Examinador	Lic. Lester Armando Caal

Lic. MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 4042
MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Guatemala,
2 de febrero de 2018

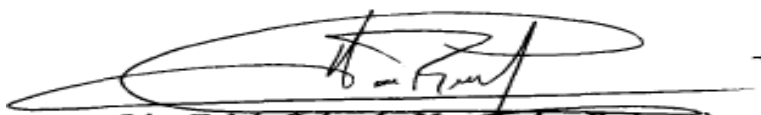
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 333-2015 de fecha dieciocho de noviembre de dos mil quince, modificado posteriormente en el respectivo dictamen, ambos del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a GERBER ALEXIS MORALES OSORIO carné 200811909-1 en su trabajo de tesis ahora denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE CENTROS DE LLAMADAS", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de las ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de estudio. En tal virtud, en opinión del suscrito, el documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Atentamente,


Lic. Erick Orlando Hernández Ruiz
Colegiado No. 4042



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
CATORCE DE MARZO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 295-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 06 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE CENTROS DE LLAMADAS" y modificado por "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE CENTROS DE LLAMADAS", en el Punto QUINTO, inciso 5.11 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo 2018, que para su graduación profesional presentó el estudiante **GERBER ALEXIS MORALES OSORIO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ RONDÓN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS: A quién es la sabiduría misma, y que por misericordia, me ha otorgado la bendición de estudiar la profesión de Contador Público y Auditor.
- A mis abuelos: José Carmen Osorio Gutiérrez, y Siriaca Sánchez Ochoa (QPD) quienes encontraron en su amor la fuerza, y me enseñaron el valor del respeto, y del trabajo fuerte y esforzado.
- A mi familia: A mis padres María Elvira Osorio Sánchez, y Mártir Morales Duarte, que han entregado su trabajo y esfuerzo para proveerme una formación académica y profesional. Asimismo, a mi tío Marco Tulio Osorio (QPD), y a mi primo Edgar Vega.
- A mi alma máter: A la tres veces centenaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, a la que agradezco por darme la oportunidad de formar parte de su historia, por y transmitirme la conciencia de la realidad nacional.
- A mi asesor: Licenciado Erick Hernández, por retarme a desarrollar un trabajo con profesionalismo y excelencia.
- Maestros de vida: Que formaron las bases de mi crecimiento profesional y personal, en los distintos centros de estudio de los que formé parte.
- A mis amigos: En especial, que han sabido mantener su lealtad en todo momento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------	---

CAPÍTULO I

EMPRESAS DEDICADAS AL NEGOCIO DE LOS CENTROS DE LLAMADAS

1.1	La empresa	1
1.2	Empresas de servicios	2
1.3	Empresa de servicios de “centro de llamadas”	3
1.3.1	Características de los centros de llamadas	5
1.4	Organigrama común de un centro de llamadas	6
1.5	Formas de constitución legal	10
1.6	Legislación aplicable	11
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	11
1.6.2	Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República y sus reformas	12
1.6.3	Reformas al Código de Comercio, Decreto Número 18-2017 del congreso de la república	13
1.6.4	Código de Trabajo, Decreto Ley Número 1441 y sus reformas	15
1.6.5	Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República y sus reformas	15
1.6.6	Ley del Impuesto al valor agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República y sus reformas	16
1.6.7	Libro I, que contiene la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República y sus reformas	17
1.6.8	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 del Congreso de la República y sus reformas	18
1.6.9	Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad social, Acuerdo 1118 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	19
1.6.10	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo Número 229-2014 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala	20
1.6.11	Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89 del Congreso de la República y sus reformas	21
1.6.12	Ley Emergente para la Conservación del Empleo, Decreto 19-2016 del Congreso de la República	24
1.6.13	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92	26

1.6.14	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado	26
1.6.15	Ley de Bonificación Incentivo, Decreto Número 78-89 y sus reformas	26

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

2.1	Definición de gobierno corporativo	27
2.2	Naturaleza del gobierno corporativo y sus elementos	28
2.2.1	Elementos del gobierno corporativo	29
2.2.2	Dirección del modelo de gobierno corporativo adoptado	30
2.3	Objetivos del gobierno corporativo	31
2.4	Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE)	35
2.5	El gobierno corporativo en Latinoamérica	36
2.6	Panorama del gobierno corporativo en Guatemala	38
2.7	Principios de gobierno corporativo de la OCDE	40
2.7.1	Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	41
2.7.2	Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	43
2.7.3	Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	47
2.7.4	El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	49
2.7.5	Divulgación de información y transparencia	51
2.7.6	Las responsabilidades del consejo de administración	53
2.8	Buenas prácticas de gobierno corporativo	55
2.9	Estrategias para alinearse a mejores prácticas	57

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO

3.1	El Contador Público y Auditor	59
3.1.1	Competencias necesarias para el contador público y auditor	59
3.2	El contador público y auditor y la aplicación de los principios de gobierno corporativo en Guatemala	61
3.3	Tipos de encargo que puede desarrollar el contador público y auditor	63
3.3.1	Servicios de aseguramiento	63
3.3.2	Servicios de no aseguramiento	66

3.4	El contador público y auditor como asesor externo en la evaluación de estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo	69
3.5	Uso de la norma internacional de encargos de aseguramiento número 3000	70
3.6	Ejecución del trabajo de evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo	72
3.7	Uso de los principios de gobierno corporativo como marco de referencia para la realización del proceso de asesoría	77

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE CENTROS DE LLAMADAS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes del centro de llamadas	78
4.1.1	Organigrama del centro de llamadas	79
4.2	Solicitud de servicios profesionales	80
4.3	Propuesta de servicios profesionales	81
4.4	Aceptación de la propuesta de servicios profesionales	86
4.5	Memorándum de planificación de la asesoría para la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo	87
4.6	Evaluación del cumplimiento de la compañía con los principios de gobierno corporativo	92
4.7	Análisis de situaciones como resultado de la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo	113
4.8	Informe de la asesoría	129
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES	145
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Organigrama de un centro de llamadas con sede de dirección efectiva en Guatemala (ejemplo de una sociedad anónima)	7
2	Organigrama de Llama ya, S.A.	79

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial en Guatemala ha evolucionado en gran manera durante los últimos años, uno de los cambios más importantes y determinantes, es el que se ha tenido su origen en el surgimiento de nuevas tendencias para dirigir y controlar a las organizaciones independientemente de que industria se trate o bien, de la naturaleza de cada entidad. Como resultado de dicha evolución han sido creadas nuevos modelos de dirección y control, lo anterior, derivado de sucesos que han causado impacto negativo en que el mundo percibe las distintas formas de gobierno que aplican las empresas a nivel global.

Por lo anterior, y con el propósito de garantizar la toma objetiva de decisiones, evitar la existencia de conflictos de interés, y fomentar la transparencia, para lograr una sostenibilidad de las organizaciones, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en conjunto con el grupo de países denominado G-20, ha emitido los Principios de Gobierno Corporativo. Dichos principios, constituyen un insumo de orientación para las empresas, ya que incluye medidas o soluciones prácticas que permitan a los órganos de dirección, y los grupos de interés, mantener un grado de satisfacción respecto del cumplimiento con las exigencias de su entorno, lo cual se puede lograr a través de políticas de gobierno corporativo, y con el cumplimiento del cuerpo regulatorio que pueda ser aplicable a cada entidad.

Las formas para practicar gobierno corporativo han sufrido distintas modificaciones de acuerdo con las nuevas necesidades que los cambios del mundo moderno imponen al sector empresarial. Es por ello, que se hace indispensable y necesario mantener un monitoreo constante de como las mejores prácticas de gobierno corporativo son cumplidas en gran manera, lo cual busca mantener una alineación de estrategias entre los protagonistas del modelo aplicado por cada organización.

Derivado de la necesidad de mantener una alineación de dirección y control en las organizaciones con una base en mejores prácticas de gobierno corporativo, surge

la necesidad de un monitoreo constante que permita a los responsables de cada entidad mantener informes oportunos de como se llevan a cabo las labores directivas de cada empresa, por lo que se hace necesario realizar evaluaciones periódicas que generen información que clave, lo cual tendrá como consecuencia la identificación de situaciones en las que sea necesario aplicar medidas correctivas.

Es importante indicar, que en Guatemala, no fue sino hasta el 16 de agosto de 2016 que ha sido generado un antecedente formal, acerca de la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo en el país, ya que anteriormente, no se contaba con una normativa para que las empresas del sector privado y público cumplieran con dichos principios; sin embargo, a partir de la fecha mencionada, dichos principios tienen una observancia de obligatorios para las instituciones del sistema financiero guatemalteco, sin incluir a las empresas de seguros, lo anterior, fue notificado con la Resolución de Junta Monetaria No. 62-2016.

Por lo anterior, es importante indicar que otro tipo de organizaciones del sector privado aún no tienen obligación de presentar informes acerca de su gobierno corporativo; sin embargo, el entorno en el que se desenvuelve el sector empresarial en Guatemala, aunado a lo que ocurre en un sector tan importante en la economía nacional, como lo es el sistema financiero nacional, son factores de influencia importantes, sobre los cuales se debe poner atención especial, ya que eventualmente, se espera que el sector empresarial deba rendir informes acerca de sus sistemas de gobierno corporativo.

Como un antecedente claro de que se puede esperar acerca del gobierno corporativo en Guatemala, se puede mencionar las reformas introducidas al Código de Comercio, a través del Decreto 18-2017 del Congreso de la República. Dichas reformas incluyen avances significativos en cuanto al respeto de la propiedad, y la transparencia, ya que incluye procesos relevantes para que los accionistas, y grupos de interés puedan fiscalizar de mejor forma el rumbo de que pueden tomar las organizaciones. Por consiguiente, y aunque a la fecha no existe una norma

emitida por el Estado para establecer como obligatorio el uso de los principios de gobierno corporativo, si existe una fuerte necesidad de velar porque las empresas guatemaltecas se mantengan a un nivel de competencia fuerte, y por consiguiente, la aplicación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo se convierte en un tema relevante para la economía nacional.

En el presente trabajo, se ha estudiado la interrelación de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G-20, y la generación de valor para los interesados en su aplicación, desde la perspectiva de una empresa dedicada al negocio de centros de llamadas. Como grupos de interés se puede mencionar, a las entidades gubernamentales, la sociedad en general, la asamblea de accionistas, proveedores, clientes, colaboradores, entre otros, atendiendo a la naturaleza y estructura operativa de cada entidad.

El negocio de centros de llamadas se desenvuelve dentro de una industria muy dinámica y exigente, que además tiene influencia del comercio internacional, lo cual convierte a este tipo de empresas en un reto importante para lograr el mayor grado de cumplimiento con un buen gobierno corporativo. Lo anterior, derivado que el enfoque de dirección en este tipo de negocios presenta constantes variantes respecto de la aplicación dentro de la entidad, lo cual tiene su origen las actividades generadas por dicha industria, en su mayoría, con clientes del exterior, por lo que es importante mencionar que el ciclo de contratación por parte de los clientes, así como la capacidad de la empresa para mantener personal calificado para el cumplimiento de los contratos, se encuentra directamente vinculado con la modelo de gobierno corporativo dentro de la entidad.

Con base en lo anterior, se ha realizado un estudio de como una empresa dedicada al negocio de centros de llamadas puede aprovechar las ventajas que le puede otorgar la aplicación y cumplimiento con los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE, lo cual puede ser alcanzado como resultado de la puesta en

marcha de estrategias que permitan obtener un adjetivo de “mejores prácticas de gobierno”, y que como consecuencia natural es algo que debe ser monitoreado, y en ello radica la importancia de realizar una evaluación de como la organización maneja su modelo de gobierno.

El presente trabajo de investigación, se ha denominado “EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE CENTROS DE LLAMADAS”, y se ha desarrollado en cuatro capítulos, los cuales se presentan a continuación.

En el Capítulo I, se presenta el análisis de las generalidades que posee una empresa dedicada al negocio de centros de llamadas, dicho estudio, se ha realizado para entender y conocer, desde este punto de vista de su funcionamiento, la importancia que tendría en una empresa de este tipo, la aplicación de los principios de gobierno corporativo de la OCDE.

Asimismo, se presenta el desarrollo de la explicación de cómo la legislación vigente y aplicable a dicho negocio, puede tener un impacto significativo en el desenvolvimiento de este tipo de empresas, el objetivo principal de dicho capitulo es centrar al lector en el entorno general de este tipo de organizaciones, para contextualizar los capítulos siguientes en el entorno operativo y de subsistencia de un centro de llamadas, así como el impacto que tendría su funcionamiento derivado del marco legal que deben aplicar en sus actividades empresariales.

En el Capítulo II, se presentan los principios de gobierno corporativo de la OCDE, así como su funcionamiento, desde el enfoque teórico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el G-20.

La importancia de dicho capitulo radica en la necesidad de comprender que es el gobierno corporativo, quienes lo dirigen y quienes lo integran, ya que a partir del

entendimiento de estas relaciones, se genera el insumo primario para que el Contador Público y Auditor responsable de evaluar las estrategias aplicadas por un centro de llamadas para lograr el más alto cumplimiento con los principios de gobierno corporativo. Asimismo, se explica que debe entenderse por estrategia y como mejores prácticas para efectos de lograr un buen gobierno corporativo, ya que el entendimiento de dichos aspectos puede enfocar el caso práctico en su concepción teórica.

Adicionalmente, dicho capítulo constituye el marco de referencia que será la base sobre la cual el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría que desarrolle encargo debe generar los procedimientos necesarios para enfocar su trabajo, y con ello formular recomendaciones que puedan ser aplicables al contexto en el que opera la empresa sujeta a revisión.

En el Capítulo III, se describe el rol del Contador Público y Auditor como asesor externo, así como las competencias necesarias que debe poseer para desarrollar un encargo de evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, se explica cómo puede desarrollar la ejecución del trabajo que consiste en evaluar las estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo. El propósito de dicho capítulo es describir la naturaleza del alcance del trabajo que desarrollaría el Contador Público y Auditor, en una empresa de centros de llamadas y muestra un enfoque teórico de los pasos a seguir en el desarrollo del encargo.

El Capítulo IV, contiene el caso práctico y muestra la aplicación práctica de como el Contador Público y Auditor, puede realizar una evaluación desde el enfoque de una asesoría externa acerca del grado de cumplimiento que pueda tener una empresa de centros de llamadas respecto de mejores prácticas de gobierno corporativo.

En dicho capítulo se presenta la secuencia ordenada, desde el proceso de contratación por parte del cliente, hasta la entrega del informe final conteniendo los hallazgos y recomendaciones como resultado del trabajo realizado por parte del Contador Público y Auditor.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias a la bibliografía utilizadas en el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESAS DEDICADAS AL NEGOCIO DE LOS CENTROS DE LLAMADAS

1.1. La empresa

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, se puede definir a la empresa de la siguiente manera:

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

De acuerdo con lo anterior, se puede entender que el fin primordial de una empresa es el lucro; sin embargo, en los últimos años, uno de los diferenciadores claves en los diferentes mercados, es que los clientes, y la sociedad en general, no esperan únicamente la obtención de bienes y servicios, sino más bien, el mundo globalizado demanda que las empresas respondan ante las necesidades intangibles de la sociedad y la comunidad de negocios.

Derivado de lo anterior, una definición de empresa, partiendo desde la perspectiva del resultado obtenido en el desarrollo del presente documento de investigación, podría ser la siguiente:

La empresa es el conjunto de factores de producción, relacionados entre sí, y dirigidos para conseguir la fabricación de bienes y prestación de servicios, encaminados a ser intercambiados otros bienes y servicios, y que integren satisfacción material, y espiritual al consumidor final, con la finalidad de lucrar en sentido monetario, y no monetario.

Desde el enfoque definido para el presente documento de estudio, es importante entender, el concepto de empresa, ya que en los capítulos siguientes se desarrollaran conceptos, definiciones y casos prácticos que se interrelacionan con la existencia de situaciones no monetarias, las cuales pueden ser producto de la

actividad empresarial. De acuerdo con la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por cada tipo de empresa, a continuación se presenta una breve clasificación por sector:

a) De servicios: dedicada a la adquisición de insumos y bienes para su conversión y/o transformación por medio de actividades específicas, para posteriormente ser de utilidad en la realización de tareas o funciones adquiridas y consumidas por cada usuario según sus necesidades.

b) Comercializadora: su objetivo principal se caracteriza por asistir al mercado de producción de bienes, en donde realiza el proceso de adquisición de bienes y mercancías, con el objetivo de ponerlos a disposición del mercado de consumo en donde se realiza el proceso de distribución y consumo final.

c) Industria: se caracteriza por la combinación de actividades de adquisición o extracción de materia prima desde la naturaleza, para su posterior transformación a través de la mano de obra extraída del capital humano, y cuenta como motor principal de su actividad la inversión de capitales para la adquisición de los medios de producción necesarios dependiendo de la industria que se trate.

d) Agro industria: realiza la extracción primaria de la naturaleza para su transformación en bienes derivados o bien se dedica a distribuirlas en su estado natural.

1.2. Empresas de servicios

Las empresas prestadoras de servicios se encuentran enfocadas en la transformación del tiempo del ser humano, y de los insumos obtenidos para tal efecto, en productos finales que constituyen actividades o tareas útiles para quien los adquiere.

Las empresas de servicios pueden dedicarse a muchas actividades, atendiendo al tipo de servicio que presten en el mercado, y se describen a continuación:

a) Servicios profesionales

Se refiere a las actividades que son llevadas a cabo por personas que poseen una calificación, certificación, o titulación que les habilita para ejercer una profesión u oficio. La prestación de servicios profesionales puede ser realizada por personas individuales o bien por empresas que pueden agrupar a dos o más profesionales de un mismo ramo, por ejemplo: firmas de auditoría, empresas dedicadas a mercadeo y publicidad, servicios médicos, entre otros.

b) Tercerización de servicios

Este tipo de servicio tiene como cualidad, que la persona o empresa contratante delega la realización de una actividad que debiera llevarse a cabo dentro de la empresa en manos de un tercero independiente, y por consiguiente, las empresas que se dedican a dicho negocio, deben ser expertos en el área para el que puedan ser contratados. La tercerización de servicios constituye una parte de la empresa “fuera de la empresa”, con una relación formalizada a través de un contrato de servicios.

En esta clasificación se puede enmarcar los servicios prestados por personas naturales o jurídicas de recepción y emisión de comunicación telefónica, la cual está principalmente enfocada en la atención a clientes y proveedores de empresas que contratan este tipo de servicios, este tipo de empresas son comúnmente denominados como “centros de llamadas”.

1.3. Empresa de servicios de “centro de llamadas”

Los centros de llamadas pueden definirse como aquellas entidades creadas, desarrolladas y especializadas con el propósito exclusivo de enfocar sus actividades empresariales en la atención vía teléfono hacia los usuarios y beneficiarios del servicio. Su función principal se basa en establecer puntos de contacto con los

usuarios del servicio a través de aparatos telefónicos, los cuales son enlazados por medio de los servicios que las empresas de telecomunicaciones proveen.

Dentro de las actividades llevadas a cabo por un centro de llamadas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Cobro telefónico
- ✓ Actividades de mercadeo
- ✓ Servicios financieros
- ✓ Soporte técnico
- ✓ Consultas médicas
- ✓ Ventas telefónicas
- ✓ Publicidad
- ✓ Campañas de mercadeo
- ✓ Coordinación de transporte y logística de comercio exterior
- ✓ Entre otros usos, que pueden atender a las necesidades de quien contrate los servicios.

Es importante mencionar que este tipo de empresas, ha tenido un gran crecimiento como producto del desarrollo y avance de la tecnología y las telecomunicaciones, asimismo, han representado una oportunidad para optimizar los costos de las empresas. Lo anterior debido a que para las empresas podría representar un alto costo, realizar la implementación de la infraestructura necesaria para poner en funcionamiento un centro de llamadas propio, ya que usualmente, debe invertirse en los siguientes recursos:

- ✓ Mobiliario y equipo
- ✓ Tecnología
- ✓ Personal capacitado específicamente para el tipo de trabajo de un centro de llamadas.
- ✓ Estructura de supervisión y dirección de personal.

- ✓ Implementación de métricas que reflejen el desempeño y funcionamiento del centro de llamadas.
- ✓ Costos continuos por la necesidad de capacitación constante.
- ✓ Gastos operativos derivado de la necesidad de contratar servicios de telecomunicaciones de gran alcance.
- ✓ Altos costos por compensaciones y beneficios otorgados a los empleados, debido a que el mercado usuario de los servicios de un centro de llamadas demanda un servicio con disponibilidad las veinticuatro horas del día, durante todos los días del año.

La aplicación de los servicios que presta un centro de llamadas puede ser diferente atendiendo al tipo de industria en donde la empresa usuaria del servicio se desenvuelva, por lo que es importante hacer énfasis en que este tipo de negocios debe poseer altas capacidades de adaptación al cambio para atender el mercado que requiere de su apoyo.

1.3.1. Características de los centros de llamadas

Los centros de llamadas instalados en Guatemala pueden ser operados de distintas maneras, en el contexto de los elementos que determinan la dirección del negocio, a continuación se describen modalidades operativas más comunes en este tipo de negocios:

a) Centros de llamadas con sede de dirección efectiva en Guatemala

En este modelo, los accionistas, y las gerencias que dirigen el negocio se encuentran dentro de territorio guatemalteco, no existen directrices recibidas desde el extranjero, por lo que la responsabilidad del Gobierno Corporativo recae en las personas asignadas para esta labor y que se encuentran ubicadas en territorio guatemalteco.

Bajo esta modalidad, podría ser común el uso de franquicias que empresas extranjeras puedan otorgar a las entidades nacionales, y en virtud de esta figura

empresarial, el centro de llamadas local debe cumplir con las políticas de la organización dueña de la marca adquirida, ya que en caso de incumplimiento, el derecho de uso por la marca podría ser retirado, y el negocio podría poner en riesgo su continuidad.

b) Centros de llamadas con sede de dirección efectiva desde el extranjero

En este modelo de negocios, el centro de llamadas recibe instrucciones, políticas, procedimientos, y planes de operación, que provienen del extranjero.

El capital de inversión para la puesta en marcha del negocio es de origen extranjero, y por lo tanto el control del negocio se encuentra delegado en las autoridades locales designadas para tal efecto por el órgano de administración y dirección correspondiente.

En Guatemala, este modelo resulta de uso muy común en el negocio de centros de llamadas, ya que la inversión nacional para este tipo de negocios no ha sido suficiente, lo cual ha permitido que inversionistas extranjeros puedan aprovechar la disponibilidad de mano de obra, y en algunos casos, los incentivos fiscales otorgados por el gobierno para este sector de la economía nacional.

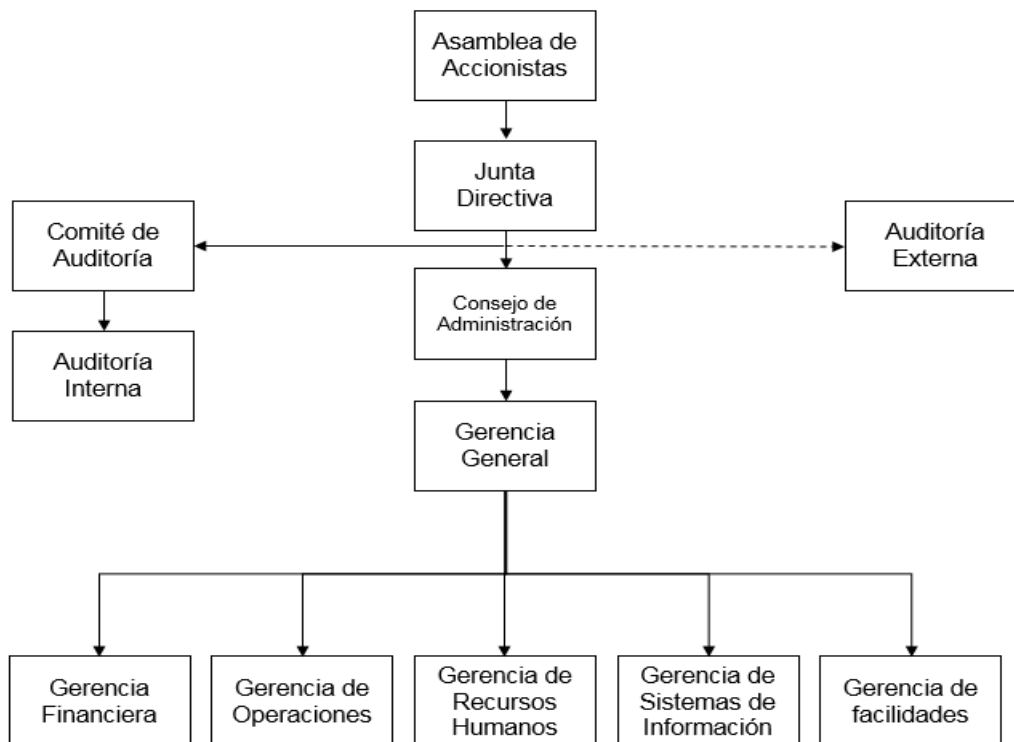
1.4. Organigrama común de un centro de llamadas

La organización común de un centro de llamadas se puede observar en a figura número uno; sin embargo, es importante indicar que la estructura organizacional podría variar entre una y otra empresa de este tipo, ya que existen factores que pueden hacerla distinta en función de la propiedad del capital, y modelo de negocio propio de cada empresa o corporación.

A continuación se analizará el modelo de estructura de un centro de llamadas que posee toda su organización de dirección y control dentro del país, y podría diferir de una empresa de capital extranjero en cuanto a la ubicación de la asamblea de accionistas.

Figura No. 1

Organigrama de un centro de llamadas con sede de dirección efectiva en Guatemala (ejemplo de una sociedad anónima)



Fuente: elaboración propia, con base en el análisis e investigación del presente capítulo y de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G-20.

A continuación se describen cada uno de los elementos que conforman el organigrama de un centro de llamadas, de acuerdo con el modelo ejemplificado en la figura número uno:

a) Asamblea de accionistas

Son los propietarios de la inversión realizada en la entidad, y constituye el órgano que agrupa a los principales involucrados en vigilar la forma de operación que tiene el centro de llamadas, como se explicó anteriormente, y atendiendo a la nacionalidad de los accionistas, la empresa puede tener su sede de dirección dentro de Guatemala o desde el extranjero.

b) Consejo de administración

Representa el cuerpo de dirección, y administración de la sociedad, y tiene asignado dentro de sus funciones, el control y vigilancia de los negocios realizados por la empresa. Vela de forma directa porque los intereses económicos y de reputación de la asamblea de accionistas sean cumplidos por la empresa, asimismo, el consejo de administración deberá mantenerse libre de cualquier conflicto de interés que ponga en riesgo a la organización.

c) Gerencia general

Es dirigida por el gerente general, quien es nombrado de conformidad con lo establecido en la escritura de constitución, en la mayoría de casos es el representante legal de la entidad ante terceros que tengan relación con la empresa y con entidades gubernamentales. Asimismo, tiene a su cargo la ejecución de las directrices y los planes de negocio establecidos y diseñados por la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

d) Auditoría interna

Constituye uno de los elementos más importantes en la estructura de un centro de llamadas, ya que su función principal es brindar un grado de seguridad razonable acerca del cumplimiento de metas, y objetivos de la organización, así como la salvaguarda de los activos propiedad de la entidad, le permite a la Gerencia General y al Consejo de Administración la obtención de información clave que le permita tomar las mejores decisiones de manera oportuna, y los mantiene al tanto del rumbo que mantiene la empresa en determinado momento del tiempo.

e) Auditoría externa

Consiste en un elemento externo, con un enfoque en fiscalización de la actividad desarrollada por la empresa en determinado período, la asamblea de accionistas y el consejo de administración utilizan los informes emitidos por los auditores externos como un insumo en la toma de decisiones respecto de los aspectos claves del negocio.

f) Gerencia financiera

Es el área responsable de la administración del capital de trabajo, y de orientar a las diferentes áreas de la empresa para cumplir con las metas de ejecución planteadas en el presupuesto de ingresos y gastos contenidos en el plan estratégico aprobado por la asamblea de accionistas, el consejo de administración y la gerencia general de la empresa.

g) Gerencia de operaciones

Es responsable por el control de los planes destinados a la ejecución de los servicios que presta el centro de llamadas, se encarga de asignar el personal más apropiado para cada proyecto y tiene a su cargo el control de la rentabilidad del negocio desde el centro de operaciones.

h) Gerencia de recursos humanos

En un centro de llamadas el departamento que tiene a su cargo el reclutamiento, así como el entrenamiento, capacitación constante y la retención del personal adecuado a la operación, por lo que constituye una pieza fundamental para el negocio, ya que por medio de esta gerencia la operación puede mantenerse sostenible y estable ante las exigencias de los clientes.

i) Gerencia de sistemas de información

Es el área responsable por el mantenimiento de redes informáticas, lo cual incluye el soporte técnico de control sobre los enlaces de telecomunicaciones, ya que el equipo utilizado para realizar y recibir llamadas, es manejado con conexiones a través de servicios externos, por lo anterior, es indispensable mantener en óptimas condiciones el funcionamiento del área de tecnología.

j) Gerencia de facilidades

Es el departamento responsable por mantener el ornato, orden, mantenimiento y seguridad industrial del edificio o instalaciones en donde se encuentre establecido el centro de llamadas, a su vez es el responsable por el manejo de cualquier otra

actividad no relacionada a los departamentos de finanzas, recursos humanos, operaciones y tecnología.

1.5. Formas de constitución legal

Los centros de llamadas pueden constituirse como sociedades, las cuales se describen a continuación de conformidad por lo establecido por el Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República, y sus reformas:

a) Sociedad Colectiva

De acuerdo con lo establecido por el Artículo 59, es aquella en donde todos los socios deberán responder de forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales.

b) Sociedad en Comandita Simple

De acuerdo con lo establecido por el Artículo 68, se conforma por uno o más socios comanditados, que tienen responsabilidad ilimitada y solidaria acerca de las obligaciones contraídas por la sociedad. Las aportaciones de capital realizadas por los socios no pueden ser representadas por títulos valores o acciones.

c) Sociedad de Responsabilidad Limitada

De conformidad con lo establecido por el Artículo 78, las aportaciones de capital no pueden ser representadas por acciones. El patrimonio social es el único medio para responder a las obligaciones sociales.

d) Sociedad Anónima

El Artículo 86 establece que, la responsabilidad de los accionistas está limitada al capital suscrito, asimismo, la sociedad es la que responde con su propio patrimonio por las obligaciones sociales.

e) Sociedad en Comandita por Acciones

De acuerdo con lo estipulado por el Artículo 195, es aquella en donde existen socios comanditados, los cuales responden de forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales. Asimismo, existe un grupo de accionistas comanditarios que responderán por las obligaciones contraídas por la sociedad hasta el monto de sus aportaciones.

1.6. Legislación aplicable

A continuación se presenta una breve descripción acerca de cada una de las leyes aplicables a la operación de los centros de llamadas en Guatemala:

1.6.1. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas

Derivado de lo establecido por el Artículo 175, todas las personas que habitan el territorio nacional y que realicen actividades dentro del mismo, se encuentran sujetas al cumplimiento de las normas constitucionales, y por ende, deberán aceptar el ordenamiento jurídico guatemalteco. Derivado de lo anterior, los centros de llamadas deberán constituirse conforme a las leyes guatemaltecas.

Los centros de llamadas, deberán observar el cumplimiento de las leyes guatemaltecas en primera instancia, salvo cuando se traten de tratados internacionales ratificados por el Congreso de la República en materia de derechos humanos.

A continuación se citan los principios constitucionales que rigen la actividad empresarial en el país:

a) Derecho a la propiedad privada, Artículo 39

“Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana. Toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley....” (8:1)

b) Libertad de industria, comercio y trabajo, Artículo 43

“Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (9:1)

c) Principios del régimen económico y social, Artículo 118

“El régimen económico y social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social. Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional”. (23:1)

d) Prohibición de monopolios, Artículo 130

“... El Estado limitará el funcionamiento de las empresas que absorban o tiendan a absorber, en perjuicio de la economía nacional, la producción en uno o más ramos industriales o de una misma actividad comercial o agropecuaria”. (26:1)

1.6.2. Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República y sus reformas

Las actividades ejercidas por los centros de llamadas están reguladas por el Código de Comercio, el cual se encuentra contenido en el decreto 2-70 del Congreso de la República. Dicho código, establece en su Artículo 1, establece lo siguiente:

“Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se registrarán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.” (1:4)

Adicionalmente, otorga a dicha industria la calidad de comerciantes, lo anterior, de conformidad con lo estipulado por el Artículo 2:

“Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1º La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2º La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3º La Banca, seguros y fianzas.

4º Las auxiliares de las anteriores.” (2:4)

1.6.3. Reformas al código de comercio, Decreto Número 18-2017 del Congreso de la República

Es importante mencionar que como una medida para que la flexibilidad y amplitud, sean principios que determinen la motivación de la libre empresa, y como un mecanismo para incentivar al sector emprendedor de Guatemala, el Congreso de la República emitió el Decreto Número 18-2017 que instituyó las reformas al Código de Comercio.

Las reformas más importantes son las siguientes:

- ✓ Como una medida para garantizar un buen gobierno corporativo, en cuanto al a participación de los accionistas en la toma de decisiones, el Artículo 15 del Código de Comercio ahora incluye que la participación o toma de decisiones en asambleas, juntas, sesiones administrativas, así como el envío de convocatorias y cualquier comunicación entre los socios y la sociedad mercantil, podrá realizarse por cualquier método de comunicación a distancia, según lo estipulado en la escritura social.
- ✓ Como una medida de protección al patrimonio social, la reserva legal no podrá ser distribuida en forma alguna entre los socios. En caso sea necesario, la reserva legal solo podrá distribuirse únicamente al momento de liquidación de la sociedad; sin embargo, anualmente si podría capitalizarse el excedente del 15% del capital pagado al cierre del ejercicio inmediato anterior.

- ✓ De acuerdo con las modificaciones al Artículo 41, los votos que sean necesarios para llegar a una resolución respecto de cualquier asunto de la sociedad, serán decididos por la mayoría presente o habilitada para emitir el voto respectivo, lo cual podrá hacerse desde cualquier medio en el que le sea efectiva la emisión de su decisión.
- ✓ El Artículo 3 ahora estipula que deberá llevarse un libro de asambleas generales de accionistas, en el que se haga constar la agenda de cada reunión, así como las decisiones tomadas, o en su defecto, los hechos se harán constar en acta notarial.
- ✓ Adicionalmente, el Artículo 89, ahora estipula que al momento de suscribir acciones, cada accionista deberá pagar al menos, el 25% del valor nominal de cada acción suscrita.
- ✓ Respecto del capital inicial pagado, el nuevo valor mínimo será de Q 200.00 (doscientos quetzales).
- ✓ Asimismo, el Artículo 92 estipula que "Las aportaciones en efectivo podrán entregarse a uno o más administradores o depositarse en un banco a nombre de la sociedad; tal extremo se hará constar en la escritura social. El depósito bancario será obligatorio cuando el total de aportaciones en efectivo excedan la cantidad de dos mil Quetzales (Q.2, 000.00). Cuando la sociedad mercantil posea una cuenta bancaria, es obligatorio que el efectivo que se encuentre en resguardo de uno o varios administradores sea depositado en la misma."
(3:15)
- ✓ En cuanto al registro de acciones nominativas y de certificados provisionales, la sociedad deberá llevar un registro de las acciones nominativas, y de los certificados, es importante indicar, que los certificados provisionales también deberán reportar el nombre del adquirente o propietario.

- ✓ Se agregó el Artículo 152 (bis), el cual establece que “Durante la celebración de las asambleas, los accionistas de la sociedad podrán formular preguntas o requerir que se les hagan las aclaraciones que consideren convenientes sobre los puntos comprendidos en la agenda y los temas relacionados a los mismos, conforme cada uno de estos se vaya tratando. El presidente de la asamblea deberá moderar el ejercicio de este derecho, fijando un tiempo prudencial que se dedicará para formular preguntas y para establecer el mecanismo de respuesta.” (5:15)
- ✓ Adicionalmente, es importante mencionar, que el Artículo 344 ahora establece la posibilidad de emitir patentes de comercio en forma electrónica.

1.6.4. Código de trabajo, Decreto Ley Número 1441 y sus reformas

El código de trabajo limita las relaciones, derechos y obligaciones que surgen derivado de la existencia de un contrato de trabajo entre una persona y el centro de llamadas, incluyendo la creación de entidades gubernamentales que se encarguen de proteger el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Lo anterior, con base en lo establecido por el Artículo 1, el cual indica lo siguiente:

“El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.” (2:8)

1.6.5. Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República y sus reformas

De acuerdo con lo establecido por la Constitución Política de la República de Guatemala, todos los ciudadanos tienen la obligación de contribuir con el gasto público, esto incluye a las personas jurídicas, como resultado de las relaciones de negocios que generan obligaciones tributarias, y que afectan las operaciones de llevadas a cabo por los centros de llamadas.

El Artículo 1 del Código Tributario establece la regulación de las actividades empresariales que generan obligaciones fiscales, las cuales surgen como resultado

de encontrarse afectas al campo de aplicación de cualquiera de las leyes que rigen el ámbito tributario en Guatemala, dicho artículo, estipula lo siguiente:

“Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

También se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídico tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales.” (1:9)

1.6.6. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República y sus reformas

Debido a que los centros de llamadas actúan bajo la premisa de obtener una ganancia o un ingreso, y adicionalmente que cada transacción se origina en territorio nacional, dichas operaciones se encuentran dentro del campo de aplicación de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Lo anterior, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 1, el cual indica lo siguiente:

“Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.” (1:10)

✓ Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado

Para guiar la aplicación de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, los centros de llamadas deben aplicar lo establecido en el reglamento correspondiente, ya que a través del mismo, se establecen los procedimientos y las formas para recaudar el impuesto, así como los procedimientos para cumplir adecuadamente con las obligaciones formales y sustanciales. Lo anterior, de conformidad con lo establecido por Artículo 1 de dicha ley, el cual estipula lo siguiente:

“El presente Reglamento tiene por objeto normar la aplicación de lo establecido en la Ley del Impuesto al Valor Agregado y lo relativo al cobro administrativo de dicho impuesto, así como los procedimientos para facilitar su recaudación y control.”
(1:26)

1.6.7. Libro I que contiene la Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República y sus reformas

Es importante mencionar, que en Guatemala algunos centros de llamadas se encuentran exentos del pago del Impuesto Sobre la Renta, lo anterior, tiene su origen en la existencia de leyes de incentivos fiscales, que tienen como propósito fomentar la inversión en el país con el objetivo de aumentar el comercio exterior.

No obstante lo anterior, el hecho que una persona jurídica se encuentre exenta de algún impuesto no implica que las reglas de dicha ley deben dejar de aplicarse. Lo anterior, derivado que existen otros regímenes del Impuesto Sobre la Renta u obligaciones formales que siguen siendo de aplicación a la operación de la entidad, indistintamente de si se encuentra exento o no del pago de dicho impuesto.

Adicionalmente, es importante hacer la aclaración, que para que un centro de llamadas se encuentre exento del pago del Impuesto Sobre la Renta, deberá solicitar su calificación como “Prestadora de Servicios” bajo el amparo de lo establecido por el Decreto 29-89 del Congreso de la República y sus reformas, por lo que de igual manera es relevante evaluar la aplicabilidad de cada uno de los regímenes del Impuesto Sobre la Renta a este tipo de empresas.

Las actividades realizadas por los centros de llamadas dentro del territorio guatemalteco, están sujetas un impuesto por el ingreso o renta obtenido de conformidad por lo establecido en el Artículo 1 el cual estipula lo siguiente:

“Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.” (1:13)

Asimismo, el Artículo 3 establece que: “Quedan afectas al impuesto las rentas obtenidas en todo el territorio nacional, definido éste conforme a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala.”(2:13)

✓ Reglamento del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria

Para que los centros de llamadas tengan las directrices correctas en la aplicación de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, fue emitido el reglamento correspondiente, el cual no sustituye, ni es superior a la propia ley; sin embargo, para el procedimiento a seguir en cada artículo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, es necesaria la consulta de dicho reglamento, de acuerdo con lo que establece el Artículo 1:

“El objeto del presente reglamento es desarrollar los preceptos del Impuesto Sobre la Renta contenido en el Libro I del Decreto 10-2012 del Congreso de la República, Ley de Actualización Tributaria, así como normar lo relativo al cobro administrativo del impuesto y los procedimientos para su recaudación y control.” (1:27)

1.6.8. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 del Congreso de la República y sus reformas

Cuando los centros de llamadas realicen transacciones u operaciones en donde sus operaciones encuentren vinculados documentos extendidos en Guatemala o en el exterior y que estos a su vez sean requeridos para surtir algún efecto en territorio nacional, es necesario que se pague el Impuesto de Timbres Fiscales correspondiente.

Asimismo, en la suscripción de contratos o escrituras públicas, se utilizará el papel sellado especial para protocolos de acuerdo con lo establecido por el Artículo 1, el cual estipula lo siguiente:

“Del impuesto documentario. Se establece un Impuesto de Timbres Fiscales y de Papal Sellado Especial para Protocolos. Sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley.” (10:11)

1.6.9. Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, Acuerdo 1118 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Debido a que los centros de llamadas están obligados a cumplir con la legislación laboral vigente en Guatemala, deben cumplir con todas las obligaciones estipuladas para garantizar el bienestar de sus colaboradores.

En virtud de lo anterior, los centros de llamadas se convierten en patronos, derivado de la relación laboral en los casos que requieran contratar personal en relación de dependencia. Lo anterior, conforme lo establecido por el Artículo 1, el cual estipula lo siguiente:

“El presente Reglamento, establece las normas para recaudar las contribuciones que deben pagar los patronos, los trabajadores y el Estado, para financiar los Programas de cobertura del Régimen de Seguridad Social, de conformidad con lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Instituto. El monto de estas contribuciones lo fijan los reglamentos de los respectivos programas de cobertura emitidos por la Junta Directiva.” (2:19)

**1.6.10. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo gubernativo
Número 229-2014 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de
Guatemala**

Las condiciones bajo las que se encuentra un trabajador en cualquier tipo de negocio o industria, son importantes para que el empleado obtenga un ambiente óptimo y apropiado para desarrollar sus funciones, ya que parte de las obligaciones que adquieren los patronos al momento de contratar a un colaborador consisten en brindar las condiciones que garanticen que el empleado cumplirá de buena manera con sus responsabilidades, bajo un ambiente seguro y adecuado.

Adicionalmente, el gobierno espera que a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se pueda controlar que la salud y seguridad de los trabajadores se encuentre garantizada.

De acuerdo con lo anterior, en el Artículo 1 de dicho reglamento se establece lo siguiente:

“El presente reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en que deben ejecutar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad, en la prestación de sus servicios.

La aplicación de este reglamento en las entidades y dependencias del Estado, autónomas, descentralizadas y municipalidades, tendrá lugar siempre que no contravenga las regulaciones internas existentes en la materia, que superen lo establecido en él.” (1:23)

1.6.11. Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89 del Congreso de la República y sus reformas

Con el propósito de incentivar el comercio exterior, se emitió por parte del Congreso de la República el Decreto 29-89, dicha ley, tiene como objetivo, el fomento de la actividad exportadora en Guatemala.

Derivado de lo anterior, dicha ley contiene incentivos fiscales que buscan incentivar la inversión extranjera en territorio guatemalteco, en este sentido, el Artículo 1, establece lo siguiente:

“La presente Ley tiene por objeto promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, las actividades a que se dediquen personas individuales o jurídicas domiciliadas en el país, que operen dentro de los regímenes aduaneros, de conformidad con esta Ley.” (1:6)

Asimismo, el Artículo 6, literal d, establece el régimen de entidad “prestadora de servicios”, calificación con la que un centro de llamadas podrá operar bajo el amparo de dicha ley.

Adicionalmente, el Artículo 8 (bis), estipula lo siguiente:

“Se entiende por prestadora de servicios, la persona individual o jurídica que brinde servicios vinculados a las tecnologías de la información y comunicación, que ofrecen los centros de llamadas o centros de contacto, desarrollo de software, desarrollo de contenido digital, siempre y cuando sus servicios se presten a personas no residentes en el territorio nacional.” (5:6)

Asimismo, el Artículo 12 (bis), establece los siguientes beneficios fiscales, a los cuales podrá acogerse una entidad dedicada a los centros de llamadas.

“Las empresas propiedad de personas individuales o jurídicas que se dediquen a la actividad productora bajo el Régimen de Admisión Temporal o a la actividad Prestadora de Servicios, gozarán de los beneficios siguientes:

- a. Suspensión temporal del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación, con inclusión del Impuesto al Valor Agregado, sobre las materias primas, productos semielaborados, productos intermedios, materiales, envases, empaques y etiquetas, de conformidad con los listados autorizados en la resolución de calificación emitida por el Ministerio de Economía, hasta por un plazo de un (1) año contado a partir de la fecha de aceptación de la Declaración Aduanera de Importación o el Formulario Aduanero Único Centroamericano respectivo.
- b. Suspensión temporal del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación, con inclusión del Impuesto al Valor Agregado, sobre los muestrarios, muestras de ingeniería, instructivos, patrones y modelos necesarios para el proceso de producción o para fines demostrativos de investigación e instrucción, hasta por el plazo de un (1) año, contado a partir de la fecha de aceptación de la Declaración Aduanera de Importación o el Formulario Aduanero Único Centroamericano respectivo.
- c. Exoneración total de los derechos arancelarios e impuestos a la importación con inclusión del Impuesto al Valor Agregado, a la importación de maquinaria, equipo, partes, componentes y accesorios, necesarios para el proceso productivo, debidamente descritos en la resolución de calificación del Ministerio de Economía.
- d. Exoneración total del Impuesto Sobre la Renta, que se obtenga o provenga exclusivamente de la actividad autorizada en la resolución de calificación. Tal exoneración se otorgará por un período de diez (10) años, contados a partir de la fecha de notificación de la resolución de su calificación por el Ministerio

de Economía. Para los efectos de aplicar la exoneración, los contribuyentes beneficiados deben llevar un sistema de contabilidad de costos e inventarios perpetuos, o en su defecto, el sistema de costos unitarios de operación. Las personas individuales o jurídicas domiciliadas en el exterior que tengan sucursales, agencias o establecimientos permanentes que operen en Guatemala calificados como productora bajo el Régimen de Admisión Temporal o como Prestadora de Servicios, no gozarán de la exoneración del Impuesto Sobre la Renta, si en su país de origen se otorga crédito por el Impuesto Sobre la Renta que se pague en la República de Guatemala.

- e. Suspensión temporal de los derechos arancelarios e impuestos a la importación con inclusión del Impuesto al Valor Agregado, de maquinaria, equipo, partes, componentes y accesorios necesarios para el proceso productivo debidamente identificados en la resolución de calificación del Ministerio de Economía, hasta por el plazo de un (1) año, contado a partir de la fecha de aceptación de la Declaración Aduanera de Importación o el Formulario Aduanero Único Centroamericano respectivo.
- f. Exoneración total de impuestos, derechos arancelarios y demás cargos aplicables a la importación y al consumo de fuel oil, gas butano y propano y bunker, estrictamente necesarios para la generación de energía eléctrica.
- g. No estará afectada al impuesto al Valor Agregado, la adquisición de insumos de producción local para ser incorporados en el producto final y servicios que sean utilizados exclusivamente en su actividad como productora bajo el Régimen de Admisión Temporal o como Prestadora de Servicios.

Los beneficios a que se refiere este artículo serán aplicables exclusivamente a la industria de vestuario y textiles, y a las que brindan servicios vinculados a las tecnologías de información y comunicación, que ofrecen los centros de llamadas o centros de contacto.” (6:6)

1.6.12. Ley emergente para la Conservación del Empleo, Decreto 19-2016 del Congreso de la República

Como parte de la presión internacional que ha tenido Guatemala durante los últimos 20 años para convertirse en un país que apoye la competencia leal a nivel global en el sector comercio fue necesaria la emisión de una ley por parte del Congreso de la República que mostrara la intención del país para cooperar con la comunidad internacional.

Durante el año 2010, el Estado de Guatemala formalizó su compromiso de eliminar todos aquellos beneficios fiscales que pudieran representar una medida de respaldo para fomentar la competencia desleal, ya que anteriormente, los estados parte de la Organización Mundial de Comercio han indicado que Guatemala ha impulsado el desequilibrio en los precios de algunos productos a nivel internacional, como resultado de la creación de beneficios fiscales que permiten a los exportadores vender a valores por debajo del principio de libre competencia.

En función de lo anterior, se aprobó por parte del Congreso de la República el Decreto 19-2016, el cual fue nombrado como “Ley Emergente para la Conservación del Empleo”, el propósito de dicha ley, constituye mantener ciertas ventajas tributarias para el sector exportador.

El artículo 5 de dicho decreto, establece que deberá entenderse como empresa prestadora de servicios, aquel tipo de organizaciones que se dedican a brindar servicios vinculados con actividades de telecomunicaciones y comunicación, entre ellas las actividades de los centros de llamadas o centros de contacto.

Para el presente caso de estudio, es importante indicar que para el sector de centros de llamadas, siguen existiendo importantes ventajas en cuanto a incentivos fiscales, siendo las más importantes, las que se detallan a continuación de acuerdo con lo establecido por el Artículo 12 de dicha ley:

- ✓ Suspensión temporal del pago del IVA, derechos arancelarios y otros impuestos aplicables a la importación durante el plazo de un año, el cual deberá computarse a partir de la fecha de aceptación de la Declaración Aduanera de Importación o el Formulario Aduanero Único Centroamericano. Este beneficio fiscal, será aplicable sobre todas aquellas mercancías que se encuentren estrictamente vinculadas con el proceso productivo del centro de llamadas.

- ✓ Exoneración total de derechos arancelarios, y otros impuestos aplicables a la importación de maquinaria y equipo.

- ✓ Exoneración total del pago del Impuesto Sobre la Renta durante un período de diez años.

- ✓ Exención del Impuesto al Valor Agregado en la adquisición de insumos directamente vinculados con el ciclo productivo.

Es importante indicar que lo antes mencionado, en relación con los beneficios fiscales aplicables a las empresas dedicadas al negocio de centros de llamadas, únicamente es aplicable a las entidades dedicadas a la exportación de servicios de centros de llamadas, y que se encuentren calificadas por el Ministerio de Economía bajo la categoría de empresa “Prestadora de Servicios” bajo el amparo del Decreto 29-89.

Finalmente, es necesario aclarar que el Decreto 19-2016 denominado “Ley Emergente para la Conservación del Empleo” no deroga el Decreto 29-89 denominado como “Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila”. Por consiguiente deberá observarse el cumplimiento de esta última en primer lugar, adicionando las modificaciones contenidas en el Decreto 19-2016.

1.6.13. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92

De acuerdo con lo establecido por el Artículo 2, se establece lo siguiente:

“La bonificación anual o bono 14, como es comúnmente conocida en Guatemala, será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere de menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.” (1:12)

1.6.14. Ley reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado

De conformidad con el Artículo 1, “todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.” (1:5)

1.6.15. Ley de Bonificación Incentivo, Decreto Número 78-89 y sus reformas

De acuerdo con lo estipulado por el Artículo 7, “todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de doscientos cincuenta Quetzales que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000, ambos del Congreso de la República.” (1:7)

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

2.1. Definición de gobierno corporativo

A continuación se darán a conocer los temas de fondo más importantes en cuanto a gobierno corporativo.

Como definición práctica entenderemos que gobierno corporativo es:

“La correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y la asamblea de accionistas. Esta definición reconoce que el gobierno corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización.

El gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento; son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones”. (15:3)

Por lo anterior, es importante hacer énfasis en que una adecuada gestión del modelo de gobierno corporativo implementado por las organizaciones, puede generar para una empresa la creación de capacidades para dirigir, y mantener un adecuado control sobre la entidad, lo que podrá fomentar un alto grado de satisfacción por parte de los grupos interesados.

Sin importar el concepto que pueda tenerse de la definición de gobierno corporativo, por ningún motivo deberá perderse de vista, que la forma más clara de conceptualizarse es desde la perspectiva de dirección y control, de forma apropiada y estructurada, con enfoque en el modelo adoptado por cada organización.

2.2. Naturaleza del gobierno corporativo y sus elementos

Para definir la naturaleza del gobierno corporativo es necesario entender que entorno a su ejecución, deben existir varios elementos que tienen un papel protagónico en su funcionamiento, ya que depende de la estructura que se haya diseñado para el modelo adoptado por cada organización.

Es decir, el gobierno corporativo, no puede definirse como un concepto aislado de los elementos que lo conforman, asimismo, el modelo que haya sido adoptado sólo puede alcanzar su funcionamiento más óptimo bajo el entendimiento del rol protagónico que deben desempeñar sus componentes. Adicionalmente, debe encajarse en función de una estructura empresarial u organizacional, que por naturaleza de creación debe contar con un plan estratégico basado sobre la misión, visión, valores y objetivos trazados, de acuerdo con la razón de existencia de cada entidad.

Derivado de lo anterior, los elementos que integren o conformen el gobierno corporativo, no siempre serán los mismos en cada empresa, u organización, ya que según sea el giro operativo o funcional de cada entidad, los actores que intervienen en el gobierno corporativo pueden ser distintos.

“En concreto, el gobierno corporativo se trata de un sistema por el cual es dirigida y controlada una empresa en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera:

- ✓ La distribución de derechos, y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y
- ✓ Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa”

2.2.1. Elementos del gobierno corporativo

Como se explicó anteriormente, el gobierno corporativo es un sistema, o modelo estructurado a la medida de cada empresa, por razón de los planes estratégicos trazados por la asamblea de accionistas. Por lo anterior, dicho sistema podría ser estructurado de forma que puede acoplarse a las necesidades de cada organización, y que podrá conformarse según sean las regulaciones de cada país, o las políticas de gobierno corporativo de cada entidad.

Se hace trascendental mencionar la existencia de elementos que de forma universal deben estar presentes en un modelo de gobierno corporativo que tenga el enfoque de alcanzar siempre un calificativo de mejores prácticas, salvo disposiciones específicas en las políticas de gobierno corporativo adoptadas por cada organización o bien por regulación aplicable a cada país:

- ✓ Asamblea de accionistas, consejo de administración y gerencia general: están a cargo de la creación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como de velar por el cumplimiento con la misión y valores de la entidad.
- ✓ Grupos de interés: incluye a todos los implicados, afectados y beneficiados, por las consecuencias originadas por la toma de decisiones derivada en la existencia y operación de la empresa, incluye, entre otros, a clientes, proveedores, empleados, entidades gubernamentales, accionistas, e inversionistas.
- ✓ Políticas de gobierno corporativo: incluye todos los documentos que deben crearse para que el modelo de gobierno corporativo adoptado por cada entidad sea puesto en funcionamiento con reglas claras y entendibles, para su aplicación por parte de los protagonistas involucrados. Incluye, entre otros que pudieran ser establecidos por cada entidad o regulación aplicable, una política de conflicto de interés, política para estructura del consejo de administración, y planes de sucesión.

- ✓ Otras regulaciones: se puede mencionar, a los códigos de ética, las matrices para toma de decisiones, políticas, procedimientos, reglamentos internos de trabajo, leyes nacionales aplicables a la operación de la entidad, entre otros que tengan influencia sobre el funcionamiento del modelo de gobierno corporativo adoptado.

2.2.2. Dirección del modelo de gobierno corporativo adoptado

El modelo o sistema de gobierno corporativo implementado por cada organización, es naturalmente dirigido por cada uno de los responsables involucrados en la toma de decisiones, así como por cada protagonista dentro de la entidad que tenga un grado de responsabilidad sobre la obtención de los objetivos planteados por la Compañía.

Por consiguiente, la dirección del gobierno corporativo dependerá del momento en que se trate cada circunstancia en donde sea necesaria la toma de una decisión y por lo tanto, debe existir un elemento de control sobre la misma.

Lo anterior puede analizarse de tal forma, que los órganos de dirección naturales como lo son la asamblea de accionistas, el consejo de administración y la gerencia general, no siempre serán los únicos responsables en la totalidad de las decisiones tomadas por la Compañía.

Como resultado derivado, los órganos de dirección deben hacer uso de su habilidad para dirigir el buen funcionamiento del gobierno corporativo, lo cual dependerá en gran medida de la forma en que haya sido estructurado dicho modelo, por lo cual deberá diseñarse para efectos de aplicar en todas las capas de la empresa una adecuada toma de decisiones y control sobre la organización. Un ejemplo claro puede observarse en la forma de como un supervisor es responsable en un centro de llamadas por velar que se cumplan las políticas de calidad en la atención de llamadas, lo cual a su vez es una norma parte del modelo de gobierno adoptado por la entidad.

2.3. Objetivos del gobierno corporativo

En principio, es importante indicar que un modelo, estructura o esquema de gobierno corporativo, busca alcanzar el cumplimiento de ciertos objetivos generales, los cuales se describen a continuación:

- ✓ La toma de decisiones objetiva.
- ✓ Mitigar los riesgos que podrían originarse al existir conflictos de interés.
- ✓ Fomentar la transparencia.

Asimismo, existen objetivos específicos, los cuales se explican a continuación:

a) Procesos y estructuras para la toma de decisiones más claras

Tiene como objetivo regular la interacción entre los protagonistas que intervienen en la toma de decisiones dentro de cada organización. Con el cumplimiento de este objetivo se mitiga el riesgo de traer consecuencias que dañen el funcionamiento y posibilidad de subsistencia de la organización.

b) Una mayor transparencia

Promueve una revelación apropiada y oportuna de la información clave de las empresas para efectos de una mejor toma de decisiones. El enfoque de transparencia no solo busca la generación de información oportuna de uso interno, sino también incide en la calidad de la información presentada al público en general cuando así es requerido por voluntad propia de la organización, o bien por disposición de alguna regulación que así lo disponga. Como ejemplo claro, se puede hacer mención de aquellos informes de gobierno corporativo emitidos por empresas cotizadas en las bolsas de valores, esto es un mensaje claro a los inversionistas, clientes y acreedores de la búsqueda constante por generar resultados transparentes plasmados en informes confiables ante quien sea usuario de la información financiera.

a) Directorio y administración más estables

Establece procesos definidos y claros acerca de la elección de los miembros directores de las empresas, así como la creación de planes sucesorios apropiados y adecuados a la necesidad y entorno del negocio. Lo anterior constituye una medida que mitiga el riesgo de existencia de conflictos de interés o que se mantenga en un puesto de decisión importante a miembros que no se encuentren su mejor momento respecto de la dirección de la entidad.

b) Controles más estrictos sobre los riesgos

Con esta medida se busca que las empresas sean capaces de identificar riesgos de forma oportuna, y que se creen planes de mitigación apropiados a cada tipo de riesgo. Este objetivo tiene incidencia directa sobre la ejecución del plan de trabajo del departamento de auditoría interna, y en algunos casos sienta las bases para crear la necesidad de contar con un departamento de control de riesgos, el cual en muchos casos es independiente del área de auditoría interna.

c) Administración de conflictos de interés y auto-contratación

Con el cumplimiento de este objetivo, se da origen al establecimiento de políticas de gobierno corporativo claras, y procesos definidos adecuadamente para la toma de decisiones dentro de las Compañías, lo cual preferiblemente puede plasmarse de manera formal a nivel de documentos específicos. Este objetivo, busca eliminar las oportunidades existentes para que miembros directivos, colaboradores, clientes, proveedores, y acreedores, entre otros, realicen operaciones o tomen decisiones sin poner en primer lugar los intereses y los valores de la organización.

d) Mejora de las prácticas sociales y ambientales

Los aspectos relativos a la responsabilidad social empresarial de la entidad son importantes ante la opinión pública, incluyendo como actores principales a los

accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, acreedores y la sociedad en general. Derivado de los cambios generacionales a nivel mundial, cada vez son más importantes las actitudes demostradas por parte de las empresas ante la comunidad en general respecto del interés que tienen en cuanto a los asuntos sociales, y ambientales.

e) Balance entre los resultados económicos y sociales

Tiene el propósito de alcanzar un equilibrio entre los objetivos financieros de la empresa, y los objetivos globales de la entidad, como lo son su visión, misión y planificación a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior radica en la capacidad de gestión por parte de la gerencia financiera respecto del entendimiento que tenga de los objetivos a largo plazo de la entidad, es decir, a través de este objetivo se busca un balance entre la obtención de logros de corto y mediano plazo, sin perder de vista los planes de la entidad a largo plazo, es decir, se trata de no realizar sacrificios empresariales que comprometan el destino de la organización.

f) Mejora de las relaciones públicas y con medios de comunicación

Busca el desarrollo de políticas que permitan definir formas de atender los riesgos de comunicación, a la fecha existen muchas situaciones que pudieran derivar en riesgos de reputación, como resultado de la creciente ola de medios tecnológicos para divulgar y recibir información en tiempo real. Como parte de los valores intangibles de una organización, se puede mencionar la capacidad de gestionar una apropiada comunicación al mundo en general de los hechos que ocurren con la organización.

i) Mejorar el desempeño económico a largo plazo

Establece metas definidas para el crecimiento, buscando que el mismo sea sostenible, realizando inversiones y compromisos de manera responsable, con el debido cuidado del cumplimiento con los valores éticos establecidos para la

organización. Como parte de la toma objetiva de decisiones por parte de los protagonistas en dicho rol, se busca un compromiso por parte de todos los actores del modelo de gobierno corporativo, para efectos de lograr un adecuado manejo de las finanzas de la organización, lo cual implica la creación de herramientas de medición de los ingresos y gastos, con indicadores a corto, mediano y largo plazo, que permitan generar las alertas necesarias para aplicar las medidas correctivas en el momento oportuno.

j) Aumento de la competitividad

Un modelo de gobierno corporativo estructurado de forma adecuada, se encuentra en la capacidad de establecer planes concretos y realizables para que la entidad se encuentre en mejor posición para hacer frente a competidores, cambios en legislación aplicable, tendencias en el mercado, entre otros. Lo anterior tiene su origen en el sentido de evolución del comercio global y la economía, ya que las empresas que tienen capacidad de adaptarse de forma oportuna a los cambios del mercado, son las que eventualmente tendrán mejores oportunidades de subsistir a largo plazo, cumpliendo así, con la búsqueda de la sostenibilidad de las organizaciones.

k) Mejor acceso al mercado de capitales

Define políticas para la expansión y la obtención de apalancamiento financiero, con base en los planes a futuro establecidos por la asamblea de accionistas, el consejo de administración y la gerencia general, y conservando una política para la toma de decisiones en forma responsable para evitar crear problemas financieros. En este punto, los principios buscan como un fin primordial eliminar los posibles conflictos de interés que puedan influenciar de forma negativa la toma de decisiones de la organización derivado de la recepción de capital de trabajo asumiendo compromisos que vayan en contra de los planes de la entidad.

I) Cumplimiento normativo

Las empresas que poseen mejores prácticas de gobierno corporativo se encuentran en mejor capacidad para informar con precisión acerca de sus asuntos relacionados con regulaciones, asimismo, debe cuidarse por contar con datos oportunos acerca de las potenciales implicaciones que los mismos conllevan para terceros relacionados. Lo anterior, derivado que los problemas ocasionados por la falta de cumplimiento con alguna regulación puede implicar la ocurrencia de algún hecho que represente un impacto a nivel legal que pueda poner en riesgo la subsistencia de la empresa.

2.4. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Previo a realizar un análisis profundo de los principios de gobierno corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), debe entenderse quién es la OCDE y cual es su papel a nivel internacional entorno a las relaciones globales de la comunidad de negocios.

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un foro único en donde los gobiernos de 31 democracias y economías de mercado trabajan juntos para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y de gobernanza relacionados con la globalización, así como para aprovechar sus oportunidades.

La OCDE provee un marco de insumos a manera de sugerencia normativa, para que los gobiernos comparen experiencias de políticas, y busquen respuestas a problemas comunes, y asimismo, se encuentren en capacidad de identificar las buenas prácticas y coordinen la creación de las regulaciones que sean pertinentes para cada caso.

El foro conformado por la OCDE y el G-20, en el que la presión de sus integrantes puede contribuir significativamente a la mejora de políticas, elabora instrumentos

reconocidos a nivel internacional, toma decisiones y hace recomendaciones en áreas en que es necesario el acuerdo multilateral para que cada país progrese en una economía globalizada. Los países no miembros están invitados a sumarse a estos acuerdos y tratados.” (9:24)

Derivado de lo anterior, es importante indicar que la OCDE no constituye un ente regulador para las entidades estatales o privadas constituidas bajo el cumplimiento de las leyes guatemaltecas vigentes. No obstante, si juega un papel relevante como una entidad asesora multidisciplinaria en materias diversas, por consiguiente, la comunidad internacional observa de cerca el cumplimiento de la normativa sugerida por la OCDE en las empresas privadas y públicas de los países que tienen relación de negocios con los países miembro de la OCDE.

Por lo anterior, es importante hacer mención que el cumplimiento con los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y el G-20, trae implícitas las siguientes ventajas:

- ✓ Imagen de transparencia y adecuada rendición de cuentas.
- ✓ Credibilidad institucional frente a los clientes, proveedores, acreedores, accionistas, colaboradores y la sociedad en general.
- ✓ Mitigación de la existencia de riesgos de cumplimiento normativo a nivel local e internacional.
- ✓ Toma de decisiones basada en parámetros y mediciones confiables, oportunas y adaptadas a la visión y objetivos de la empresa.

2.5. El Gobierno Corporativo en Latinoamérica

A partir del año 2000 se creó la “Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo”, derivado de la identificación de situaciones importantes en torno a gobierno corporativo en la región, derivado de las relaciones establecidas entre los gobiernos y el sector privado. Como resultado de dicha labor, se definieron los ejes

temáticos sobre los cuales se debía fundamentar la aplicación de los principios de gobierno corporativo:

- a. Derivado del crecimiento en las operaciones de privatización de las empresas estatales, se espera que el sector privado se encuentre fortalecido en favor del crecimiento económico, la creación de empleo, el incentivo a la competitividad y el fomento al desarrollo de tecnología. Como consecuencia de esto, es trascendental para los organismos estatales tener conocimiento acerca de las prácticas de gobierno corporativo aplicadas por las entidades privadas, ya que eventualmente, algunos recursos propiedad de los gobiernos nacionales pasarían a ser administrados por organizaciones del sector privado.
- b. Adicionalmente, es foco de atención el crecimiento de los sistemas públicos y privados de pensiones, esto es, derivado del crecimiento de la actividad financiera en el campo de los seguros y los fondos de retiro, las entidades estatales dedicadas a la seguridad social han cedido terreno a las empresas financiadas por los bancos, por lo que es importante asegurar buenas prácticas de gobierno corporativo para garantizar la protección de los intereses económicos de las personas que han confiado en estos sistemas.
- c. El tercer aspecto busca garantizar la solidez de los mercados financieros, fomentando la confianza por parte de los inversores y buscando un mejor desarrollo del mercado, ya que la estabilidad de la economía de los países depende en gran medida del nivel de sanidad que posea su sistema financiero, por lo que es relevante para las entidades reguladoras del sector gobierno, obtener información acerca de como se están tomando las decisiones en las instituciones financieras, así como el entendimiento del grado de control que posean las entidades sobre sí mismas.

2.6. Panorama del gobierno corporativo en Guatemala

En Guatemala se pueden observar muchos factores que constituyen una amenaza para el crecimiento sostenible de una empresa, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Altos índices de inseguridad en el país.
- ✓ Bajo crecimiento económico.
- ✓ Inseguridad en la aplicación de las leyes.
- ✓ Altos niveles de corrupción.
- ✓ Inseguridad jurídica derivado de la falta de técnica jurídica por parte de los responsables de impartir justicia.

Derivado del entorno en que subsisten las entidades privadas, en donde existe poca credibilidad del gobierno estatal, inestabilidad económica, e incertidumbre en la aplicación de las distintas regulaciones aplicables al sector privado, se crean las condiciones necesarias para que las mejores prácticas de Gobierno Corporativo sean implementadas por las entidades, ya que a través de este pueden crearse directrices que mitiguen prevenir riesgos que afecten el negocio en marcha de las entidades.

No obstante lo anterior, en Guatemala aún no existe obligación legal para que todas las empresas públicas o estatales para que se realice una aplicación obligatoria de los principios de gobierno corporativo.

A la fecha de realización del presente estudio, únicamente las entidades bajo la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, poseen la obligación de cumplir con el “Reglamento de Gobierno Corporativo”, el cual fue establecido por la resolución de la Junta Monetaria Número 62-2016, dicha resolución establece en el Artículo 1 lo siguiente:

“Este reglamento tiene por objeto regular los aspectos mínimos que deben observar los bancos, las sociedades financieras, las entidades fuera de plaza o entidades off shore autorizadas por la Junta Monetaria para operar en Guatemala, las empresas especializadas en servicios financieros que formen parte de un grupo financiero y las empresas controladoras de grupos financieros, con relación a la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo, como un fundamento esencial de los procesos integrales de administración de riesgos, así como de un efectivo sistema de control interno.” (1:20)

Por lo anterior, y derivado que en Guatemala no existen procedimientos o manuales emitidos por el organismo legislativo para emitir códigos de Gobierno Corporativo, es importante mencionar que de manera supletoria a los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G-20, podrían aplicarse a los centros de llamadas los lineamientos establecidos en el “Reglamento de Gobierno Corporativo” emitido por la Junta Monetaria, tomando como base el Artículo 3 de la Resolución Número 62-2016, el cual estipula las políticas y procedimientos mínimos de Gobierno Corporativo, los cuales se detallan a continuación:

“Políticas y procedimientos de gobierno corporativo. Las instituciones deberán establecer e implementar políticas y procedimientos para asegurar un adecuado gobierno corporativo, en concordancia con la estrategia de negocio de la institución, considerando la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones que realiza. Las políticas y procedimientos deberán comprender como mínimo, los aspectos siguientes:

- a) Políticas de aprobación, control y revelación de operaciones con personas vinculadas;
- b) Políticas sobre conflictos de interés, a que se refiere el artículo 6 de este reglamento;
- c) Políticas sobre perfiles del gerente general y de los funcionarios que le reportan directamente a éste, así como del auditor interno, y sobre sucesión de los referidos cargos;

d) Políticas sobre la remuneración y evaluación del desempeño del gerente general y los gerentes que defina el Consejo, que deberá ser consistente con los objetivos estratégicos a largo plazo, la asunción prudente de riesgos y la estrategia de la institución;

e) Políticas sobre la relación con clientes, que incluyan dentro de sus objetivos un trato equitativo;

f) Políticas sobre la relación con proveedores, que consideren que las contrataciones obedezcan a las estrategias de la institución; y,

g) Normas para la aplicación de procedimientos administrativos de corrección y sanción para el gerente general y los funcionarios que reportan directamente a éste, que incluya causales de remoción.” (1:20)

2.7. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Los principios de gobierno corporativo, se podrían definir como los ejes temáticos sobre los cuales la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) centra su esfuerzo conjuntamente con el G-20, buscan incentivar al sector empresarial para efectos de crear modelos que permitan dirigir y controlar adecuadamente las organizaciones.

Los principios emitidos por la OCDE, tienen el propósito de orientar a los legisladores de los países miembros, y de los interesados en mejorar sus prácticas de gobierno en el proceso de creación de los reglamentos o códigos de gobierno corporativo. Es importante indicar que a la fecha del presente estudio, la versión más reciente de los principios de Gobierno Corporativo corresponde al año 2016.

Para los países que aún no son miembros del G-20 o de la OCDE, no es de uso obligatorio los principios; sin embargo, la globalización y sus demandas constantes de mejora continua en la dirección de las organizaciones requieren el cumplimiento con los principios para estar al nivel de las exigencias impuestas por el mundo de

negocios. Dichos principios fueron emitidos con el propósito de garantizar el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- ✓ Eficiencia económica, aumentar la rentabilidad y velar por el buen manejo de las inversiones.
- ✓ Estabilidad financiera, logrando un comportamiento apropiado en las finanzas de las organizaciones, y promueven la credibilidad en los sistemas de banca y demás instituciones del mercado financiero.
- ✓ Crecimiento económico sostenible, a través de la toma de decisiones responsable, con un enfoque en estabilidad financiera y en eficiencia económica a largo plazo.

Como objetivo general se puede indicar que los principios buscan un objetivo central del Gobierno Corporativo, el cual se describe a continuación:

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (9:25)

2.7.1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo

Para que sea posible poner en funcionamiento el modelo de gobierno corporativo adoptado por una empresa, el marco para el mismo deberá promover los siguientes aspectos clave:

a) Fomentar e impulsar la transparencia y equidad en los mercados

Con el propósito de generar confianza y credibilidad en la comunidad de negocios, evitando políticas de monopolio creciente para proteger el derecho a la libre empresa. En Guatemala por principio constitucional, es importante indicar que se encuentran prohibidos los monopolios empresariales, de acuerdo con el Artículo 130 de la Constitución Política de la República.

b) Coherencia con el Estado de Derecho

Se promueve que las prácticas empresariales se encuentren alineadas con el cumplimiento normativo respecto de las normas legales vigentes en cada país. En este sentido, es importante indicar que en Guatemala, todas las personas individuales y jurídicas tienen la obligación de cumplir con todas las leyes del país que le sean aplicables, por consiguiente, el marco para la consolidación eficaz del gobierno corporativo debe poseer elementos que aseguren a la organización tal cumplimiento.

c) Supervisión y ejecución eficaces

Se trata de promover una supervisión por parte de los entes interesados de manera oportuna y con el enfoque adecuado para la identificación de situaciones que puedan representar la ocurrencia de sucesos que generen un impacto negativo en la forma de dirigir y controlar una organización. Derivado de lo anterior, el marco de gobierno corporativo requiere que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ “El marco de gobierno corporativo se desarrollará teniendo presente su repercusión en los resultados económicos globales, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento de los mercados.” (16:25)

- ✓ “Los requisitos legales y reglamentarios que influyen en las prácticas de gobierno corporativo serán consistentes con el Estado de Derecho, así como transparentes y exigibles.” (16:25)
- ✓ “El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades se articulará de forma clara y se diseñará para servir a los intereses generales.” (17:25)
- ✓ “La regulación de los mercados de valores favorecerá un gobierno corporativo eficaz.” (18:25)
- ✓ “Las autoridades competentes en materia de supervisión, regulación y garantía del cumplimiento dispondrán de las facultades, la integridad y los recursos suficientes para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus resoluciones serán oportunas, transparentes y fundamentadas.” (19:25)
- ✓ “Se mejorará la cooperación transfronteriza a través de sistemas bilaterales y multilaterales de intercambio de información, entre otros medios.” (19:25)

Es importante indicar que las nuevas reformas al Código de Comercio incluyen reglas claras que permiten a los grupos de interés mantener una adecuada fiscalización acerca de las decisiones tomadas por la asamblea de accionistas y por el consejo de administración.

2.7.2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave

La participación a través de una aportación en dinero o en especie para formar el capital de una sociedad, admite que un inversionista sea convertido en socio de una

empresa y como resultado de dicha relación, pueda tener el derecho de influir y participar en la toma de decisiones de la compañía.

Los títulos accionarios representan de manera escrita la acreditación para ser socio y propietario de una parte de la empresa, y como su característica más importante garantizan al tenedor la autoridad para participar y votar en las decisiones de la Compañía a través de la asamblea de accionistas.

El contexto legal, así como las normativas internas de la empresa deben garantizar el total goce de los derechos del accionista en toda su plenitud, resguardando el derecho de participar en las ganancias, así como la obligación de formar parte de la repartición de las pérdidas y otras responsabilidades originadas como consecuencia de las decisiones tomadas por la organización.

En esencia, este principio requiere que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

“Entre los derechos fundamentales de los accionistas figurará el derecho a:

- ✓ Registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro;
- ✓ Ceder o transferir sus acciones;
- ✓ Obtener información pertinente y relevante sobre la sociedad de forma oportuna y periódica;
- ✓ Participar y votar en las Asambleas de Accionistas de Accionistas;
- ✓ Elegir y destituir a los miembros del Consejo de Administración; y
- ✓ Participar en los beneficios de la sociedad.” (22:25)

Asimismo, se deberá promover lo siguiente:

“Los accionistas tendrán derecho a que se les informe debidamente y a que se requiera su aprobación y su participación con respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales en la sociedad, tales como:

- ✓ Modificación del reglamento interno, los estatutos o cualquier otro documento rector de la sociedad;
- ✓ Autorización de la emisión de nuevas acciones; y
- ✓ Operaciones extraordinarias, incluida la transferencia de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, supongan la venta de la sociedad.” (22:25)

“Los accionistas tendrán la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las Asambleas de Accionistas de Accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que las rigen, incluidos los procedimientos de votación:

- ✓ Con la antelación adecuada, se facilitará a los accionistas información suficiente sobre la fecha, el lugar y el orden del día de las Asambleas de Accionistas, así como información completa y oportuna acerca de los asuntos que van a someterse a decisión.
- ✓ Los procesos y normas de funcionamiento de las Juntas permitirán un trato equitativo a los accionistas. Los procedimientos de las empresas no dificultarán ni encarecerán indebidamente el voto.” (23:25)

“Los accionistas, incluidos los institucionales, tendrán la posibilidad de consultarse mutuamente las cuestiones relativas a sus derechos básicos como accionistas tal como se definen en los Principios, con determinadas excepciones para evitar abusos.” (26:25)

Con relación al tratamiento de los accionistas de conformidad con el tipo de acciones que poseen, los principios establecen lo siguiente:

“Todos los accionistas de la misma clase gozarán de un tratamiento igualitario. Se revelarán las estructuras de capital y los sistemas que permitan que determinados accionistas adquieran un nivel de influencia o control desproporcionado con respecto a su participación.” (27:25)

Derivado de los riesgos fiscales, legales, financieros asumidos por la realización de operaciones con partes relacionadas a nivel local e internacional, se requiere lo siguiente:

“Las operaciones con partes vinculadas se aprobarán y realizarán de forma que la gestión de los conflictos de intereses sea adecuada y se protejan los intereses de la empresa y sus accionistas.” (29:25)

Para efectos de proteger la participación de las minorías con derecho a voto en las asambleas de accionistas, los principios ha considerado lo siguiente:

“Los accionistas minoritarios gozarán de protección frente a actos abusivos directos o indirectos por parte de los accionistas mayoritarios o en su beneficio, y contarán con medios eficaces de reparación. Se prohibirán las operaciones de auto-contratación que sean abusivas.” (30:25)

Adicionalmente, con la finalidad de favorecer el flujo de capitales de inversión, y atraer nuevos inversores a cada país, los principios contemplan lo siguiente:

“Se permitirá que los mercados de fusiones y adquisiciones funcionen de forma eficiente y transparente.” (31:25)

Respecto de lo anterior, y como una medida de protección a los derechos de propiedad clave y en búsqueda de fomentar el tratamiento equitativo de los accionistas, el Decreto 18-2017 publicado durante el año 2017, introdujo al Código de Comercio el Artículo 152 bis, el cual establece lo siguiente:

“Durante la celebración de las asambleas, los accionistas de la sociedad podrán formular preguntas o requerir que se les hagan las aclaraciones que consideren convenientes sobre los puntos comprendidos en la agenda y los temas relacionados a los mismos, conforme cada uno de estos se vaya tratando. El presidente de la asamblea deberá moderar el ejercicio de este derecho, fijando un tiempo prudencial que se dedicará para formular preguntas y para establecer el mecanismo de respuesta.” (5:15)

2.7.3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios

Este principio se basa en la búsqueda estricta de mantener un orden en la cadena de inversión, y tiene su origen en la necesidad de mantener claras las líneas de influencia de los proveedores de capital de trabajo. El propósito primordial de este principio, es mantener a las estructuras empresariales no se vean afectadas por conflictos de interés impulsados por los inversionistas.

En el Código de Comercio, se establece la opción de modificar el capital social a través de la realización de asambleas extraordinarias, de igual modo podría ser tratado cualquier asunto que tenga que ver con inversiones o mercados de obtención de capital en donde la Compañía tenga especial atención para la toma de una decisión clave.

Para lograr mantener un buen gobierno corporativo a lo largo de la cadena de inversión, libre de conflictos de interés y decisiones en contra del plan estratégico de la organización, los principios de la OCDE requieren el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- a. “Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios revelarán sus políticas en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el ejercicio de sus derechos de voto.” (34:25)
- b. “Los custodios o representantes votarán con arreglo a las instrucciones del beneficiario efectivo de las acciones.” (35:25)
- c. “Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios comunicarán el modo en que gestionan los conflictos de intereses sustanciales que puedan influir en el ejercicio de los derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.” (36:25)
- d. “El marco del gobierno corporativo exigirá que los asesores de voto, analistas, agentes financieros, agencias de clasificación y otros que proporcionan análisis y asesoramiento relevantes para las decisiones de los inversores, revelen y minimicen los conflictos de intereses que puedan comprometer la integridad de sus análisis o su asesoramiento.” (36:25)
- e. “Se prohibirán las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado y se velará por el cumplimiento de la normativa aplicable.” (37:25)
- f. “Las empresas que coticen en un país que no sea en el que están constituidas divulgarán claramente la legislación y los reglamentos de gobierno corporativo que se les aplican. En el caso de empresas con cotización transfronteriza, los criterios y el procedimiento para reconocer los requisitos de la cotización principal serán transparentes y estarán documentados.” (37:25)

- g. “Los mercados de valores facilitarán una determinación justa y efectiva de los precios para fomentar un gobierno corporativo eficaz.” (38:25)

2.7.4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo

Este principio se enfoca en los beneficiados y/o perjudicados por el accionar de las empresas, ya que busca que todos los interesados en la operación de las organizaciones puedan participar de una u otra forma en la toma de decisiones y en el manejo del gobierno corporativo, dentro de los interesados más importantes, se puede mencionar a los siguientes:

- ✓ Empleados
- ✓ Accionistas
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Acreedores
- ✓ Entidades gubernamentales
- ✓ Sociedad en general

En función de lo anterior, a continuación se describen los aspectos mínimos para el cumplimiento de este principio:

- a. “Se respetarán los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo.” (39:25)
- b. “Cuando la ley ampare los derechos de los actores interesados, éstos tendrán la oportunidad de obtener una reparación eficaz en caso de que se hayan vulnerado.” (40:25)
- c. “Se permitirá el desarrollo de mecanismos de participación para los trabajadores.” (40:25)

- d. “En los casos en los que los actores interesados participen en el proceso de gobierno corporativo, tendrán un acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable.” (40:25)
- e. “Los actores interesados, incluidos los empleados a título individual y sus órganos de representación, podrán comunicar libremente al Consejo de Administración y a las autoridades públicas competentes su inquietud en relación con prácticas ilegales o contrarias a la ética sin que ello suponga poner en peligro sus derechos.” (41:25)
- f. “El marco del gobierno corporativo se complementará con una normativa eficaz y eficiente sobre insolvencia, así como con una ejecución efectiva de los derechos de los acreedores.” (41:25)

En Guatemala aún no existe una normativa legal que obligue a que los centros de llamadas incluyan alguna mejor práctica como una medida para garantizar el ejercicio de derechos por parte de los grupos interesados; sin embargo, en otros países se tiene conocimiento de las siguientes estrategias como medida para garantizar un equilibrio en la toma de decisiones:

- ✓ Inclusión de un miembro dentro del consejo de administración que provenga de alguna firma de auditoría de reconocida trayectoria.
- ✓ Participación dentro del consejo de administración por un abogado miembro de un bufete externo que pueda asesorar las decisiones tomadas.
- ✓ Participación de empleados miembros de sindicatos.
- ✓ Participación de funcionarios de bancos con los que se posean deudas considerables.

En todo caso, es importante indicar que el Artículo 162 del Código de Comercio, si incluye una disposición que permite que la mesa del consejo de administración sea ocupada por personas que no necesariamente sean accionistas, por consiguiente, existe una norma jurídica que pueda respaldar la aplicación de este principio.

2.7.5. Divulgación de información y transparencia

Como parte de los requerimientos indispensables para la toma de decisiones, se busca que los actores clave en el gobierno corporativo de una empresa, dispongan de los insumos necesarios para efectos de tomar decisiones de forma responsable y en función de los planes y visión de las organizaciones.

El Consejo de Administración y la Gerencia General, necesitan disponer de información oportuna, así como, de reportes que les provean un panorama general y específico de cómo están funcionando todas y cada una de las dependencias de la entidad.

Derivado de lo anterior, los principios requieren que se cumpla con lo siguiente:

- a. Información acerca de los resultados financieros, y de la gestión de la empresa, y el grado de éxito en el logro de los objetivos establecidos, así como de aquellos asuntos vinculados con información no financiera. También se requiere información acerca de los grandes accionistas incluyendo los beneficiarios efectivos y los derechos de voto.
- b. Asimismo, debe revelarse oportunamente la retribución asignada para los miembros del Consejo de Administración y de los altos directivos de la empresa. La información relativa a los miembros del Consejo de Administración, incluidos su cualificación, el proceso de selección, sus cargos como consejeros en otras empresas y si se les considera independientes o no.

- c. También deberá informarse acerca de operaciones realizadas con partes vinculadas, y por otro lado, deberá generarse los informes necesarios para conocer factores de riesgos previsible, así como cuestiones relativas a los empleados y otros actores interesados.
- d. “La información financiera se elaborará y se hará pública con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y de presentación de informes financieros y no financieros.” (49:25)
- e. “Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual con arreglo a normas de alta calidad, con el fin de ofrecer a los consejeros y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos los aspectos sustanciales.” (50:25)
- f. “Los auditores externos responderán ante los accionistas y se comprometerán ante la empresa a actuar con la debida diligencia profesional durante la realización de la auditoría.” (51:25)
- g. “Los canales que se utilicen para difundir la información permitirán que los usuarios accedan a información pertinente de modo igualitario, oportuno y eficiente en términos de coste.” (51:25)

En Guatemala, se cuenta con normas que en la actualidad exigen los siguientes tipos de informes que podrían ser aplicables para las empresas dedicadas a los centros de llamadas:

- ✓ Estados financieros auditados, en caso que la empresa haya sido calificada como agente de retención del Impuesto al Valor Agregado, o bien que haya sido catalogado por parte de la Administración Tributaria como contribuyente especial.

- ✓ Asimismo, los Contadores Públicos y Auditores están capacitados para emitir informes acerca del control interno de las empresas.

No obstante lo anterior, la mejor práctica de gobierno corporativo, consiste en todos los casos contar con informes periódicos en donde se permita revisar el avance y las consecuencias presentes y futuras por las decisiones tomadas a la fecha en que se informa. Asimismo, y considerando que existen muchos factores de riesgo que pueden ocasionar la pérdida de control sobre la empresa, se puede considerar como una buena práctica la emisión de informes acerca del funcionamiento del gobierno corporativo, del control interno, y de la situación financiera de la empresa.

2.7.6. Las responsabilidades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración actúa como representante directo para velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la asamblea de accionistas, ya que es el órgano que dirige los planes estratégicos de la empresa.

Asimismo, realiza la supervisión sobre la gerencia general, y en algunos casos que sea pactado de tal forma en la escritura de constitución social, recibe información directa por parte de auditoría interna y auditoría externa, lo que lo convierte en uno de los elementos clave de la estructura de gobierno corporativo; sin embargo, en caso que no exista una política que regule su composición, y evite los conflictos de interés, dicho órgano podría dar origen a situaciones que pongan en duda su juicio, y la reputación de la entidad. Adicionalmente, un Consejo de Administración asesorado de forma inadecuada, podría estar expuesto a cometer errores en el manejo del negocio que traigan como consecuencia daños materiales a los accionistas en la obtención de beneficios producto de su inversión.

Por consiguiente, los principios de Gobierno Corporativo requieren lo siguiente:

- a. “Los miembros del Consejo deben actuar con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y la atención debidas, y según los intereses de la empresa y los accionistas.” (54:25)

- b. “Cuando las decisiones del Consejo afecten de manera diferente a distintos grupos de accionistas, debe dispensárseles un trato equitativo.” (54:25)
- c. “El Consejo debe obrar de forma ética y tener en cuenta los intereses de los actores interesados.” (55:25)
- d. El Consejo de Administración debe desarrollar funciones clave, tales como, revisar y orientar la estrategia corporativa, controlar la eficacia de las prácticas de gobierno corporativo, seleccionar, retribuir y controlar y en casos necesarios sustituir a ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión de altos funcionarios.
- e. También puede ser responsable de adaptar la remuneración de los ejecutivos principales a los intereses a largo plazo de la empresa y sus accionistas, así como garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del consejo.
- f. Adicionalmente, también es elemento clave para controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del consejo y los accionistas.
- g. Velar por la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la empresa.
- h. “El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa.” (59:25)
- i. “Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deben tener acceso a información precisa, pertinente y oportuna.” (63:25)
- j. “Cuando los trabajadores estén obligatoriamente representados en el Consejo, deben diseñarse mecanismos que faciliten el acceso a la información y la formación de sus representantes, de tal manera que esta

representación sea efectiva y contribuya de manera óptima a mejorar las competencias, la información y la independencia del Consejo.” (63:25)

En Guatemala, de acuerdo con el Artículo 172 del Código de Comercio, las responsabilidades específicas del consejo de administración son las siguientes:

- ✓ De la efectividad de las aportaciones y de los valores asignados a las mismas, si fueren en especie.
- ✓ De la existencia real de las utilidades netas que se distribuyen en forma de dividendos a los accionistas.
- ✓ De que la contabilidad de la sociedad se lleve de conformidad con las disposiciones legales y que ésta sea veraz.
- ✓ Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas generales.

2.8. Buenas prácticas de gobierno corporativo

Es necesario hacer énfasis en que una organización obtiene importantes beneficios económicos, cuando logra alcanzar un ambiente de mejores prácticas de gobierno corporativo.

En función de lo anterior, se explica en el presente apartado, las condiciones bajo las cuales se puede entender que una empresa posee un buen gobierno corporativo. Las mejores prácticas de gobierno corporativo, se encuentran condicionadas por la existencia de reglas claras, y que resulten satisfactorias para todos los participantes que juegan un papel importante en el modelo que haya sido adoptado, ya que la finalidad principal se alcanza con el mayor grado de cumplimiento con cada principio. En este sentido, se puede entender, que cuanto más alto sea el grado de cumplimiento o cercanía a cada regla o principio establecido entorno a los objetivos y operación de la organización, mejor será el gobierno corporativo de la empresa.

En principio, existen algunos principios que deben observarse en cuanto a gobierno corporativo:

- ✓ “Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- ✓ Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- ✓ Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.
- ✓ Cumplimiento responsable: atendiendo a sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- ✓ Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.” (14:2)

El grado de satisfacción o cercanía que tenga cada organización en cuanto al cumplimiento con los principios anteriormente indicados, podrán demostrar la calidad del gobierno corporativo de la entidad.

Cabe mencionar que los ejes de funcionamiento de un modelo de gobierno anteriormente citado, constituyen una referencia de aplicación respecto de mejores prácticas. En una evaluación inicial de las estrategias para alinearse con los principios de gobierno en cada organización, dichas estrategias debieran analizarse desde un contexto general, el cual debe basarse en el cumplimiento de la normativa general existente, a la fecha en Guatemala y para una empresa de centros de llamadas el marco de referencia para realizar dicha evaluación deben ser los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y el G-20.

En virtud de lo anterior, una evaluación de mejores prácticas de gobierno corporativo, debiera incluir la verificación de que tan cerca de su cumplimiento con los principios de gobierno corporativo se encuentra una organización. El resultado

de este análisis, constituye un insumo que indicará a la asamblea de accionistas, al consejo de administración y a los grupos de interés, cuales son las deficiencias que debieran ser mitigadas con la implementación de nuevas y mejores estrategias que permitan encaminar a la empresa hacia un ambiente de mejores prácticas.

2.9. Estrategias para alinearse a mejores prácticas

Partiendo del entendimiento que gobierno corporativo es el modelo que busca como un fin primordial la toma objetiva de decisiones, regular los conflictos de interés, y fomentar la transparencia como resultado de la operación de una organización, entonces, puede comprenderse, que las estrategias que tengan por finalidad encaminar a la organización hacia mejores prácticas de gobierno corporativo, incluyen todos aquellos planes a corto, mediano y largo plazo que una organización pueda poner en marcha como actividades que le permitan alinearse al cumplimiento con los principios de gobierno corporativo.

En función de lo anterior, una estrategia deberá incluir en su formulación la respuesta al como la organización cumplirá con la alineación correspondiente con cada uno de los principios de gobierno corporativo. Tomando como base la explicación de Robert S. Kaplan y David P. Norton acerca de como visualizar una planeación estratégica, a continuación se explica la secuencia que debiera contemplarse como estrategia para encaminar el modelo de gobierno corporativo hacia un escenario de mejores prácticas:

- ✓ Definición de objetivos empresariales.

- ✓ Identificación de las áreas en donde es necesario aplicar medidas correctivas.

- ✓ Descripción de la estrategia, en donde deberá establecer la forma más eficiente y apropiada de cumplir con cada principio de gobierno corporativo.

- ✓ Establecer indicadores para medir el funcionamiento del plan, deberán crearse parámetros de medición para determinar el grado de cumplimiento con cada uno de los principios de gobierno corporativo.
- ✓ Crear actividades a desarrollar, con la finalidad de crear acciones de forma estructurada que le permitan a la organización encaminarse al grado más alto de cumplimiento con las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Delimitar el liderazgo en la ejecución de las estrategias, con el propósito de orientar a todos los protagonistas y participantes del modelo de gobierno corporativo y crear un ambiente de comunicación organizacional que haga más eficiente la ejecución de cada parte del plan.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO

3.1. El Contador Público y Auditor

En principio, debe hacerse mención que el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría es aquel profesional altamente calificado, y egresado de una universidad, que ejerce de forma independiente, o a lo interno de las organizaciones la función de revisar, verificar, auditar, fiscalizar, asesorar, aconsejar, entre otras, a las organizaciones.

3.1.1. Competencias necesarias para el Contador Público y Auditor

Para efectos del debido cumplimiento con la calidad profesional que se le requiere, el profesional ejerciente de la Contaduría Pública y Auditoría debe poseer algunas cualidades profesionales, las cuales se describen en el presente apartado.

a) Experiencia profesional

Deberá tener la experiencia profesional necesaria para cada tipo de trabajo que desarrolle, el sentido de dicha característica radica en que el conocimiento técnico adquirido mediante un proceso académico no puede ser practicado con la calidad necesaria sin contar con la experiencia debida.

Lo anterior, debido a que la realización de un trabajo bajo un juicio profesional no apropiado, o bien, con malas prácticas de ejecución profesional podrían conllevar un perjuicio no solo contra quien contrata sus servicios, sino también perjudicaría gravemente al gremio profesional.

De acuerdo con el Manual de Educación Internacional emitido por el International Accounting Education Standards Board (IAESB), establece que el período mínimo de experiencia para que un Contador Público y Auditor realice un encargo determinado, deberá ser de tres años.

b) Calificación profesional

La competencia técnica necesaria para la ejecución de su profesión es obtenida en cualquiera de las universidades del país debidamente autorizadas para operar y emitir titulaciones profesionales. No obstante lo anterior, la calificación profesional también está determinada por la experiencia práctica que haya tenido el Contador Público y Auditor durante el ejercicio de su carrera.

En el caso de Guatemala, el Colegio de Contadores Públicos y Auditores es el órgano responsable de velar para que los futuros colegiados tengan las calidades necesarias para el ejercicio de su profesión, lo anterior, es perseguido a través del monitoreo constante de la práctica de la profesión en el país. En la actualidad, dicho colegio profesional cuenta con un Tribunal de Honor, ante el cual pueden elevarse los casos que puedan estar sujetos a ser examinados en caso que algún profesional de la Contaduría Pública y Auditoría haya cometido alguna falta contra las normas técnicas, o éticas que rigen la profesión.

c) Valores éticos, morales y aptitudes

El ejerciente de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría deberá demostrar ante quien contrata sus servicios, ante la sociedad y con quien comparte el ejercicio profesional, un alto grado de compromiso con los valores éticos, morales y así también, deberá mostrar la aptitud para los encargos que acepte. Es importante indicar que los pilares éticos sobre los cuales descansa la profesión son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad hacia la profesión
- ✓ Responsabilidad hacia la sociedad
- ✓ Responsabilidad hacia quien contrata los servicios del Contador Público y Auditor

d) Juicio profesional

Es la capacidad que se tiene de aplicar el conocimiento técnico obtenido a través de la formación académica universitaria, así como el que fue obtenido por medio del ejercicio de la práctica profesional, para el presente caso, también implica que ambos criterios deberán ser observados en el marco de aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G-20.

Por lo anterior, el juicio profesional del Contador Público y Auditor en la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo en un centro de llamadas, dependerá básicamente de lo siguiente:

- ✓ Su preparación académica universitaria, que debe estar avalada por su debida colegiación profesional.
- ✓ Su entendimiento de las necesidades de quien lo contrata.
- ✓ El conocimiento que logre desarrollar de las actividades que lleva a cabo la Compañía dedicada al negocio de centros de llamadas.
- ✓ La experiencia en trabajos anteriores que haya realizado y que pudieran haber estado vinculados con mejores prácticas de gobierno corporativo.

En síntesis, se entiende como la capacidad que posee el Contador Público y Auditor para tomar una decisión informada y que pueda ser la más apropiada desde un enfoque conservador, y que a su vez muestra independencia mental y objetividad, con el fin de buscar la justicia y la equidad como resultado de la interpretación de la información puesta a su disposición.

3.2. El Contador Público y Auditor y la aplicación de los principios de gobierno corporativo en Guatemala

A lo largo de la historia en Guatemala de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría, se han observado muchos procesos de evolución en cuanto a la

actualización del conocimiento normativo que ha sido influenciado por las necesidades de la economía global.

El gobierno corporativo, y su evolución como una de las teorías modernas más eficientes para dirigir y controlar las organizaciones han tenido una influencia muy importante en el desarrollo de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría. En un contexto local, durante los últimos años, se han observado hechos dentro del país que han conmocionado en gran manera al gremio de la Contaduría Pública y Auditoría, ya que han salido a luz algunos casos en donde de haber existido códigos de gobierno corporativo o normativa local que obligará al cumplimiento con dichos principios, el destino de las decisiones que dieron lugar a la ocurrencia de hechos ilícitos o anómalos pudiera haber sido distinto.

Por lo anterior, el Contador Público y Auditor, como un protagonista en la toma de decisiones de las organizaciones, tiene una labor importante respecto de los tres objetivos generales del gobierno corporativo, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Toma de decisiones objetiva
- ✓ Eliminar conflictos de interés
- ✓ Fomentar la transparencia

En la actualidad, en Guatemala no existen antecedentes muy antiguos respecto de la realización de trabajos como asesor externo por parte del Contador Público y Auditor en cuanto a la evaluación del cumplimiento de las Compañías con los principios de gobierno corporativo, no obstante, en la práctica de auditoría interna, existen experiencias desarrolladas por algunas industrias específicas, como lo es el sector financiero, que a través de la Superintendencia de Bancos, ha venido llevando a cabo labores para supervisar el cumplimiento de las instituciones del sistema financiero, con mejores prácticas de gobierno corporativo.

Por lo anterior, no fue sino hasta el año 2016 que a través de la resolución de Junta Monetaria Número 62-2016, la Superintendencia de Bancos (SIB) de Guatemala, informó acerca de la emisión del Reglamento de Gobierno Corporativo, la cual fue publicada en el diario oficial en el mes de agosto de dicho año.

Entender el antecedente histórico en Guatemala acerca de trabajos de evaluación acerca de los principios de gobierno corporativo, es importante, ya que este hecho puede formar una idea acerca del grado de juicio profesional y experiencia que puedan tener los Contadores Públicos y Auditores en cuanto a la verificación del cumplimiento con mejores prácticas.

En el presente capítulo, se explican varios tipos de servicio que presta el Contador Público y Auditor, en donde también se abarcará el papel de dicho profesional como asesor en la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

3.3. Tipos de encargo que puede desarrollar el Contador Público y Auditor

Dentro de los servicios que puede brindar el ejerciente de la Contaduría Pública y Auditoría podemos mencionar los siguientes:

3.3.1. Servicios de aseguramiento

Se definen como aquellos servicios independientes cuyo objetivo es brindar un grado de seguridad razonable acerca de la información que se entregará a los usuarios de dicha información para efectos de toma de decisiones en el sector privado y público en donde la misma tenga incidencia.

Como aspecto característico de este tipo de trabajos, es que el objetivo del auditor, es emitir una opinión sobre la razonabilidad, funcionamiento o calidad de la materia que ha sido objeto de su revisión, para lo cual deberá aplicar lo regulado por las Normas Internacionales de Auditoría vigentes al momento de la realización del encargo.

A continuación se describen los tipos de servicios de aseguramiento brindados por el Contador Público y Auditor:

a) Auditoría de estados financieros

En este tipo de encargo se realiza una verificación del cumplimiento con el marco de referencia para la preparación y presentación de información financiera, el cual es utilizado por la entidad auditada. El objetivo fundamental de una auditoría es la formación de una opinión acerca de si la información financiera revisada presenta razonablemente la situación financiera de la entidad que se audita, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría Número 705 y 706, los tipos de opinión que pueden emitirse son los siguientes:

- ✓ Opinión no modificada: el auditor concluye que las cifras de los estados financieros sujetos a revisión se encuentran libres de incorrección material, y que por lo tanto se cumple con todos los aspectos relevantes del marco de referencia sobre el cual la administración de la entidad auditada ha preparado los estados financieros.
- ✓ Opinión con salvedad: significa que el auditor logró establecer que los estados financieros han sido preparados en todos sus aspectos materiales de conformidad con el marco de referencia aplicable a la entidad sobre la que se informa; sin embargo, que existen hechos que son materiales pero no generalizados que afectan las cifras financieras revisadas.
- ✓ Opinión desfavorable: en este caso, el auditor posee evidencia suficiente y adecuada que le permite concluir que los estados financieros que fueron sujetos a la auditoría no se encuentran libres de incorrecciones materiales.
- ✓ Abstención de opinión: ocurre cuando sin tener evidencia suficiente y adecuada el auditor concluye que existen errores de incorrección material que podrían ser materiales y generalizados.

b) Atestiguamiento del control interno

Se realiza una evaluación y análisis de la incidencia del control interno de la entidad, como elemento esencial en el resultado final de la información financiera presentada a los diferentes usuarios. En este tipo de trabajo el objetivo del auditor será proveer a los usuarios de la información financiera un grado de confianza acerca de la eficiencia de los controles internos implementados por la entidad.

Es decir, las conclusiones que sean planteadas por el auditor estarán vinculadas con el marco de referencia utilizado por la empresa para el diseño de sus controles internos, en este sentido, puede entenderse que el objetivo del Contador Público y Auditor, es formarse una opinión para asegurar si los controles han sido diseñados adecuadamente, y si están brindando los resultados esperados por la organización.

c) Servicios de aseguramiento de TI

Se enfocan en brindar un grado seguridad alto en relación a la calidad de los controles informáticos en la administración de la información de la entidad, derivado que en los últimos tiempos la aplicación de políticas que garanticen la confidencialidad de la información se han convertido en un requerimiento esencial por parte de los interesados en la forma en que cada empresa resguarda su información.

d) Controles de inversiones

Realiza evaluaciones a los procesos de inversión llevados a cabo por el Consejo de Administración y la Gerencia General, así como las políticas de gobierno corporativo establecidas por la entidad para la toma de decisiones respecto al uso del capital de trabajo. Este tipo de encargos es muy importante en la detección de riesgos y en la evaluación de los controles utilizados por la administración de la entidad para efectos de la mitigación de los mismos.

3.3.2. Servicios de no aseguramiento

Se basan sobre servicios de consultoría y asesoría en donde el objetivo principal consiste en emitir un informe en donde no se concluye acerca de la razonabilidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a revisión.

Asimismo, no se incluyen comentarios que indiquen la opinión de asegurar el funcionamiento de la materia sujeta al análisis o evaluación, y por consiguiente, la responsabilidad del auditor respecto de garantizar la efectividad de la aplicación de cualquier marco referencia aplicable a determinada actividad no formaran parte del alcance de su trabajo.

El objetivo de este tipo de servicios se centra en proporcionar un consejo o recomendación a la administración de la organización, o bien realizar un acompañamiento en la implementación de algún proceso o modelo de gobierno corporativo. En este sentido, cabe mencionar que el auditor por ningún motivo pierde su independencia mental y objetividad en el desarrollo de sus funciones.

Dentro de este tipo de servicios podemos mencionar los siguientes ejemplos:

a) Contabilidad y teneduría de libros

Como parte de sus servicios profesionales el Contador Público y Auditor debe ser conocedor de los marcos de referencia aplicables para el desarrollo de los encargos de auditoría aceptados, esta característica lo convierte en un experto contable de manera inherente.

En este punto, es necesario explicar que el alcance del encargo aceptado por el auditor deberá contener las salvaguardas correspondientes, ya que en Guatemala existen sanciones penales que podrían comprometer la carrera del ejerciente, adicionalmente, deberán considerarse los aspectos de entorno que podrían ocurrir derivado del procesamiento de documentación contable, sobre la cual el Contador Público y Auditor no tiene control que le garantice su legalidad y legitimidad.

Adicionalmente, en este tipo de trabajos, usualmente los clientes esperan que el auditor sea registrado ante las entidades gubernamentales correspondientes como el Contador oficial de la empresa, por lo que el profesional que acepte este tipo de encargos deberá tener la debida diligencia previo a la aceptación del trabajo, ya que en caso contrario, podría verse vinculado en situaciones anómalas que pondrían en riesgo su reputación profesional.

b) Consultoría fiscal

Consiste en un servicio de consejería corporativa. El objetivo de este tipo de servicios es orientar a los clientes respecto de los potenciales escenarios o implicaciones fiscales que pudieran derivarse de cualquier transacción comercial, registro contable, o cualquier movimiento que ocurra dentro de la empresa.

Como aspecto relevante, el profesional ejerciente, por ningún motivo deberá asumir roles de gerencia respecto de la toma de decisiones que el cliente debe ejecutar con base en la sugerencia realizada por el auditor, ya que el objetivo de la consultoría es brindar los comentarios que puedan ser aplicables a cada caso planteado por el cliente, y según la interpretación de las normas fiscales, el criterio profesional y la experiencia del Contador Público y Auditor.

Adicionalmente, es importante que la propuesta de servicios profesionales incluya las salvaguardas correspondientes, ya que las opiniones tributarias, por lo regular están sujetas a la interpretación que cada profesional pueda realizar de una norma jurídica, y por consiguiente, ante una eventual revisión de la Superintendencia de Administración Tributaria, o de otro profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, podrían existir variantes de opinión, por lo que es importante que el auditor realice todas las aclaraciones necesarias al momento de aceptar el encargo.

La consultoría fiscal es un trabajo de alto riesgo, debido a que las condiciones que imponga el gobierno local donde opere la entidad asesorada, pueden ser hostiles y esto representa un riesgo considerable en la ejecución del trabajo del auditor.

c) Asesoría en temas de gobierno corporativo

Como parte de su desarrollo profesional el Contador Público y Auditor puede optimizar su conocimiento, capacitación y experiencia en brindar asesoría profesional a las entidades que requieran servicios para analizar la situación actual de su gobierno corporativo.

Para efectos de este tipo de trabajos, el auditor pactará como parte del alcance las necesidades expresadas por su cliente, así como las situaciones que durante la fase de conocimiento de la entidad hayan sido identificadas como elementos sujetos a un estudio determinado como parte del encargo. Entre los servicios relacionados con gobierno corporativo, y que pueden ser prestados por el Contador Público y Auditor, se describen los siguientes:

- ✓ Evaluación: consiste en la revisión del grado de cumplimiento que tenga la empresa respecto de los principios de gobierno corporativo. La finalidad de este encargo, será emitir un informe con hallazgos y recomendaciones para encaminar a la entidad hacia el mayor grado de cumplimiento posible.
- ✓ Diseño: se basa en el entendimiento del negocio, y en la elaboración de herramientas que permitan a la entidad la puesta en marcha del modelo de gobierno corporativo estructurado a la medida de sus necesidades. El producto final del auditor para este tipo de trabajos, serán los instrumentos de aplicación del modelo de gobierno corporativo, así como un informe explicando la estructura del mismo, y sus ejes de funcionamiento.
- ✓ Consultoría: se basa en un encargo de consejería al órgano de la empresa que lo haya contratado para tal efecto, el desempeño de su trabajo puede realizarse a través de reuniones, conferencias telefónicas, o por medio de documentos escritos de forma electrónica o impresa.

3.4. El Contador Público y Auditor como asesor externo en la evaluación de estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo

Partiendo del entendimiento que el objetivo de una evaluación acerca de si el gobierno corporativo es bueno o no, debe entenderse que el propósito del Contador Público y Auditor debe ser la determinación de si las estrategias implementadas por la entidad han sido eficientes al perseguir la finalidad de tener un alto cumplimiento con los principios.

Por lo anterior, el enfoque del auditor se basará en los siguientes ejes de ejecución al momento de realizar el encargo:

- ✓ Asesor externo: en principio, la función del auditor será encontrar en que aspectos se tiene incumplimiento por parte de la Compañía con los principios de gobierno corporativo, desde la perspectiva de un ente totalmente independiente a la administración de la organización que lo contrata.
- ✓ Conocimiento del negocio y su entorno: previo al diseño de la propuesta de servicios profesionales en la que será acordado el trabajo a realizar, así como el producto final, el Contador Público y Auditor debe tener entendimiento del negocio de centros de llamadas, así como de su entorno. Asimismo, deberá realizar un análisis preliminar de la situación en la que se encuentra la entidad desde la perspectiva de los principios de gobierno corporativo, lo anterior, con el propósito de ofrecer el alcance más apropiado a las necesidades de quien contratará sus servicios.
- ✓ Planificación del encargo: como parte de sus actividades iniciales durante el proyecto de asesoría a su cliente, deberá determinar que procedimientos realizará, con el debido cuidado, que como resultado de su realización, deberán proporcionarle un grado razonable de seguridad acerca del cumplimiento con los objetivos del trabajo para el que fue contratado. En este sentido, es importante indicar que el objetivo fundamental del Contador

Público y Auditor al diseñar las pruebas a desarrollar, será lograr determinar que tan cerca está la Compañía de cumplir a cabalidad con cada principio de gobierno corporativo.

- ✓ Identificación de situaciones que impliquen falta de aplicación de los principios: en este sentido, con base en los papeles de trabajo generados a partir de los procedimientos definidos para el encargo, el Contador Público y Auditor deberá estar en capacidad de hacer evidente todas aquellas situaciones en las cuales la Compañía se ha alejado del cumplimiento con las mejores prácticas para un buen gobierno corporativo.
- ✓ Informar las recomendaciones apropiadas a cada situación que implica falta de aplicación en los principios: aquellos hechos de los cuales el Contador Público y Auditor haya recopilado evidencia suficiente y adecuada que consisten en un incumplimiento por parte de la Compañía respecto de cada uno de los principios de gobierno corporativo, constituyen elementos sobre los cuales deberá identificar cual sería la medida que permitiría al cliente conciliar el mejor escenario de cumplimiento con los principios y su situación actual.

3.5. Uso de la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000

A la fecha, no existe una norma específica aplicable a Guatemala que indique los procedimientos o la forma de proceder del Contador Público y Auditor en la realización de una evaluación de estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo en un centro de llamadas, ya que las únicas entidades que cuentan con una regulación para tal efecto, son aquellas reguladas por la Superintendencia de Bancos.

Derivado de lo anterior, no se cuenta con normas de ejecución profesional específicas para llevar a cabo evaluaciones de gobierno corporativo en un negocio de centros de llamadas. Por consiguiente, puede ser aplicable, salvo alguna

interpretación distinta de otro profesional, la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000, la cual está diseñada para realizar trabajos distintos de una revisión de estados financieros.

Por lo anterior, si es posible aplicar la norma más apegada al tipo de encargo del que se trata, en este caso, la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000, presenta algunos aspectos relevantes que pueden ser considerados por el Contador Público y Auditor en la realización de una evaluación del grado de cumplimiento que puede tener una empresa dedicada al negocio de centros de llamadas con los principios de gobierno corporativo. Dentro de los aspectos que pueden servir como guía en el desarrollo de este tipo de encargos, se describen los siguientes:

- ✓ El control de calidad del encargo llevado a cabo, será realizado conforme lo establecido por la Norma Internacional de Control de Calidad (NICC 1). Lo anterior, derivado que aún y cuando el trabajo a desarrollar no constituye la realización de una auditoría de estados financieros, el trabajo del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría podría comprometer su reputación y la de la firma para la que preste sus servicios, en caso que el resultado del trabajo realizado no sea el esperado por el cliente, o bien que se incumplan con las normas técnicas y éticas aplicables durante el desarrollo del trabajo.
- ✓ El encargo deberá ser aceptado solamente en caso que el usuario del informe sea una persona distinta de quien tiene a su cargo el objeto de análisis. En este caso, las condiciones del encargo podrían cambiarse en caso que el solicitante del servicio de asesoría sea el mismo personal clave que tiene a su cargo el control o monitoreo dentro de la organización respecto de los principios de gobierno corporativo.
- ✓ El objeto de análisis, en este caso, las estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo deberán ser evaluados de manera adecuada por el Contador Público y Auditor, es decir, no podrá realizarse el

encargo en caso se determine que las condiciones de la entidad hacen imposible cumplir con los objetivos pactados en el alcance presentado a través de la propuesta de servicios profesionales.

- ✓ Adicionalmente, el Contador Público y Auditor deberá revisar cuales son los criterios más apropiados para realizar el encargo para la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo. Es decir, si derivado de la evaluación de las condiciones preliminares de la entidad se determina que es posible llevar a cabo con éxito el encargo, entonces deberá definirse cuál será la mejor forma de obtener el resultado esperado como producto de la evaluación, en función de verificar el grado de cumplimiento por parte de la empresa con cada uno de los principios.

3.6. Ejecución del trabajo de evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo

Como parte de la realización de su trabajo como asesor externo, el Contador Público y Auditor deberá cumplir ciertos procesos los cuales se describen a continuación:

a) Requerimiento de los servicios

El cliente requerirá en forma escrita el tipo de servicio que su empresa solicita, como respuesta a dicho requerimiento, el Contador Público y Auditor preparará una propuesta de servicios profesionales, en la cual definirá el alcance del trabajo a realizar y el monto de los honorarios. En dicho requerimiento, el cliente deberá indicar el marco de referencia sobre el cual necesita el servicio que solicita.

b) Propuesta de servicios profesionales

De conformidad con la Norma Internacional de Auditoría Número 210, es mandatorio que previo a la realización del trabajo de asesoría externa, se envíe una propuesta de servicios profesionales para determinar las condiciones sobre las cuales se prestará el servicio.

El objetivo de este punto es evitar errores o vicios en el entendimiento del servicio solicitado por el cliente, y tiene como propósito delimitar la responsabilidad del Contador Público y Auditor en la asesoría que será brindada.

Para los efectos de trabajos relacionados con la asesoría en temas de gobierno corporativo, el Contador Público y Auditor deberá revisar lo estipulado por la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000, la cual trata todos los asuntos relacionados con “Encargos de Aseguramiento Distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica”, de los aspectos importante a tomar en consideración se describen los siguientes:

- ✓ El Contador Público y Auditor deberá planificar el encargo de modo tal que establezca de forma clara los términos del servicio a prestar.
- ✓ Deberá considerar el proceso del encargo y las posibles fuentes de evidencia.
- ✓ Se debe verificar y conocer el entorno de la entidad.
- ✓ Adicionalmente, deberá evaluarse quienes serán los usuarios del informe final.

c) Carta de aceptación del encargo

Es el documento mediante el cual se aceptan las condiciones de la propuesta de servicios profesionales presentado al cliente por parte del Contador Público y Auditor. Como resultado de la recepción de dicha carta, el auditor procederá con el inicio de la ejecución del trabajo, es importante considerar, que la aceptación de la propuesta por parte del cliente, no condiciona al Contador Público y Auditor a finalizar el trabajo, ya que pueden surgir situaciones que ameriten desistir de la realización del encargo, las cuales deberán ser comunicadas oportunamente a quien haya contratado los servicios.

d) Planificación de la prestación del servicio de asesoría

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría Número 300, la planificación del servicio consiste en la formulación de una estrategia acerca de cómo el Contador Público y Auditor llevará a cabo el trabajo para el cual fue contratado.

Dentro de los aspectos importantes a considerar en la planificación del encargo, es que la misma debe ser flexible, ya que deberá encontrarse apta para los posibles cambios o modificaciones que sean necesarias durante el desarrollo del trabajo, por lo tanto, estará sujeta a cambios dependiendo de la naturaleza de cada una de las situaciones identificadas durante la asesoría.

Como actividades preliminares al encargo, el Contador Público y Auditor deberá realizar lo siguiente:

- ✓ Verificación de si puede ser prestado el servicio al cliente.
- ✓ Evaluación de los requerimientos de independencia.
- ✓ Preparación de la carta encargo del servicio.
- ✓ Planificación del encargo.

e) Documentación del encargo

Derivado de la necesidad de preparar un informe al cliente, el Contador Público y Auditor deberá documentar todo el trabajo realizado, como mínimo, dicho soporte documental deberá contener lo siguiente:

- ✓ La planificación.
- ✓ Papeles de trabajo.
- ✓ Evidencia suficiente y adecuada.

f) Estructura de la documentación del encargo

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría Número 230, como parte de los requerimientos mínimos para la documentación del servicio de asesoría, el Contador Público y Auditor deberá dejar constancia de lo siguiente:

- ✓ Procedimientos aplicados.
- ✓ Resultados de los procedimientos aplicados.

- ✓ Conclusiones alcanzadas derivado de las pruebas y procedimientos realizados.
- ✓ Persona responsable de los procedimientos realizados, fecha en que se completó el trabajo, así como la persona que lo revisó.
- ✓ Documentación que compruebe los resultados sobre discusiones relacionadas con hechos claves detectados durante el proceso de la asesoría.
- ✓ Tratamiento de situaciones especiales detectadas por el Contador Público y Auditor durante la revisión de la documentación de la auditoría.

g) Evidencia recopilada por el Contador Público y Auditor

Es importante indicar que la Norma Internacional de Auditoría Número 500, establece que el Contador Público y Auditor deberá aplicar procedimientos de modo tal, que la evidencia obtenida resulte ser “suficiente y adecuada” para efectos de las conclusiones planteadas en el informe a entregar al cliente como parte de la asesoría.

Es importante indicar que en la Norma Internacional de Auditoría ante mencionada, no se explican o definen tipos de evidencia para cada uno de los servicios que el auditor puede prestar a sus clientes, no obstante lo anterior, el juicio profesional, la objetividad, y la experiencia debida, deberán brindar al auditor un parámetro acerca de lo adecuado y sobre la suficiencia de la documentación recopilada para efectos de cumplir con los términos del alcance del trabajo, los cuales debieron ser previamente acordados a través de una propuesta de servicios profesionales.

h) Procedimientos y técnicas para la realización de la asesoría

Como parte del trabajo a realizar por el Contador Público y Auditor, deberá documentarse qué tipo de procedimientos y técnicas ha utilizado para la prestación del servicio, en este sentido es importante definir lo siguiente:

- ✓ Técnica, son formas en las que el auditor obtiene evidencia suficiente y adecuada de un hecho.

- ✓ Procedimiento, es el conjunto de técnicas utilizadas para la verificación de una situación o de uno de los componentes del alcance pactado en la carta arreglo.

i) Informe final

Es importante indicar que el papel o el rol del auditor en la asesoría para la evaluación de estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo, es un trabajo muy diferente al análisis de cifras de estados financieros, por consiguiente, es necesario aplicar lo establecido por la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento Número 3000, indica que como resultado del servicio de asesoría, el auditor deberá considerar los siguientes aspectos para la emisión del informe final:

- ✓ Deberá indicar el tipo de trabajo que se pretende informar con el documento que se entrega.
- ✓ Un destinatario, en este sentido, deberá tenerse claro quién es el personal o el órgano al que deberá dirigirse la comunicación, ya que un error en este punto podría provocar consecuencias graves a la empresa, derivado de la divulgación inapropiada de información clave.
- ✓ El período de análisis, el objeto del análisis, y la materia objeto de análisis deberán dejarse claros en el informe a entregar.
- ✓ Asimismo, debe incluirse el marco de referencia o los criterios sobre los cuales el auditor desarrollo su trabajo, ya que en función de este aspecto brindará al cliente las conclusiones obtenidas.
- ✓ En casos muy importantes deberá dejarse indicada cualquier limitación importante que pudiera haber derivado en conclusiones distintas a las planteadas en el informe entregado.

- ✓ Deberá explicarse la aplicación de las Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento aplicada en el desarrollo del trabajo.

3.7. Uso de los principios de gobierno corporativo como marco de referencia para la realización del proceso de asesoría

Este servicio se puede enmarcar partiendo de la importancia de la aplicación de los principios de gobierno corporativo. En virtud de lo anterior, la asesoría de gobierno corporativo proporcionada a una entidad debe velar por la evaluación del cumplimiento de los siguientes principios:

- ✓ Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
- ✓ Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- ✓ Inversores institucionales, mercados de valores, y otros intermediarios.
- ✓ El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo.
- ✓ Divulgación de información y transparencia.
- ✓ La responsabilidad del consejo de administración.

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE
CENTROS DE LLAMADAS
(CASO PRÁCTICO)

En el presente capítulo se desarrolla el caso práctico con el objetivo de plantear los procedimientos, técnicas, así como la recopilación de evidencia suficiente y adecuada para elaborar estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

El caso ha sido preparado con base en la unidad de análisis que será la empresa Llama ya, S.A., durante el período del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017, si bien es cierto, en Guatemala no existe obligación con base en una ley para la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es importante indicar que las múltiples relaciones de negocios con clientes y proveedores a nivel internacional representan un reto importante para que las empresas guatemaltecas realicen la implementación de dichos principios.

4.1. Antecedentes del Centro de Llamadas

Llama ya, S.A. es una empresa dedicada al negocio de centros de llamadas o “call center” por su nombre comercial en inglés, fue constituida el 21 de enero de 2,012 de conformidad con las leyes guatemaltecas. A la fecha forma parte de un grupo corporativo que posee 3 centros de llamadas en territorio guatemalteco, sus oficinas de dirección se encuentran en la ciudad capital.

Dentro de los servicios prestados por la empresa, se encuentra la atención de llamadas entradas y salientes, como prestación de servicios de atención al cliente, los cuales en un 100% tratan sobre la resolución de asuntos de soporte técnico.

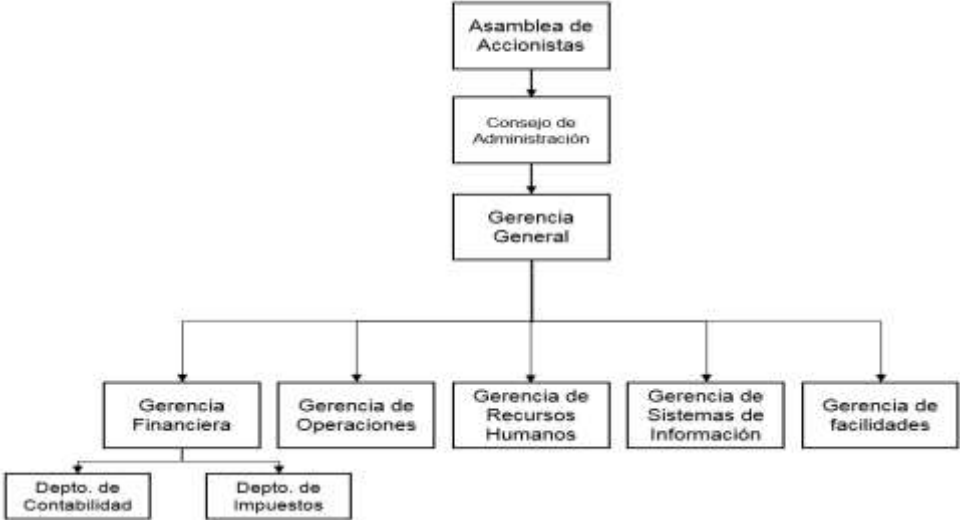
Derivado de las múltiples cadenas de mando, así como de la existencia de muchos departamentos operativos y administrativos, los dueños de la entidad, quienes son un grupo de 5 inversionistas guatemaltecos, han recibido muchos informes por parte del Consejo de Administración y Gerencia General, indicando deficiencias en el funcionamiento de la estructura de la cadena de mando de la empresa.

Por lo anterior, ha contactado a la firma Hernández & Asociados, S.A. con el propósito de realizar una asesoría, la cual consiste en el desarrollo de la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

4.1.1. Organigrama del Centro de Llamadas

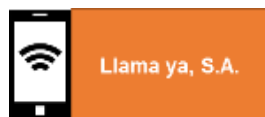
El siguiente esquema gráfico, muestra la estructura actual del centro de llamadas, en dicho esquema se muestran las áreas que la integran y la interrelación entre cada una de ellas:

Figura No. 2
Organigrama de Llama ya, S.A.



Fuente: elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa Llama ya, S.A.

4.2. Solicitud de servicios profesionales



Llama ya, S.A.
12 calle 15-60, Zona 15
Guatemala, Guatemala
Teléfono: 2337-2689

Guatemala, 28 de agosto de 2017

Licenciado

José Hernández

Socio Director

Hernández y Asociados, S.A.

Estimado Lic. Hernández:

Por medio de la presente, me dirijo a usted para solicitarle sus servicios profesionales como consultor independiente. El objetivo de los servicios comprenderá una asesoría, en la cual se deberá realizar una “Evaluación de Estrategias para Alinearse con Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo” para el período comprendido del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017.

Agradeciendo sírvase remitirnos una propuesta de los servicios arriba indicados, detallando el alcance de su trabajo, la metodología a utilizar así como el valor de sus honorarios por servicios profesionales.

Atentamente,



Lic. Víctor Manuel Rodríguez

Gerente General

Llama ya, S.A.

4.3. Propuesta de servicios profesionales



Hernández y Asociados, S.A.

15 calle 19-80, Zona 14

Guatemala, Guatemala

Teléfono: 2384-2609

Guatemala, 29 de agosto de 2017

Lic. Víctor Manuel Rodríguez

Gerente General

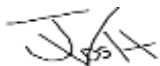
Llama ya, S.A.

Estimado Lic. Rodríguez:

En respuesta a su solicitud de fecha 28 de agosto, en la cual requieren la realización de una asesoría para la “Evaluación de Estrategias para Alinearse con Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo” para el período comprendido del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017, es del agrado de la firma presentarle como adjunto a la presente, la propuesta de servicios profesionales solicitada.

Es importante indicar, que debido que la metodología a utilizar se basará en entrevistas con el personal clave, existe el riesgo inherente que alguna información se nos sea revelada, por lo que existe el riesgo que en un futuro, sucedan algunas situaciones que puedan estar fuera del alcance de los hallazgos y recomendaciones que incluiremos en el informe que será entregado.

Atentamente,



Licenciado,

José Hernández

Socio Director, Hernández y Asociados, S.A.



PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

A) Alcance de los servicios de asesoría

Con el propósito de cumplir sus expectativas con relación al servicio requerido, se realizarán procedimientos de conformidad, con los “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20” en su versión del año 2016, ya que se verificarán los seis principios existentes:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
5. Divulgación de información y transparencia.
6. Las responsabilidades del consejo de administración.

Los servicios de asesoría abarcarán únicamente la Gerencia Financiera, por lo que el servicio a realizar no será llevado a cabo en otras gerencias.

A.2.) Trabajo de campo

El trabajo a realizar se enfocará en la Gerencia Financiera, dentro de la cual se encuentran los departamentos de contabilidad e impuestos.

B) Metodología

El método a utilizar para realizar la evaluación de gobierno corporativo, se basa en cinco pasos fundamentales, los cuales describimos a continuación:



- ✓ Planificación del trabajo e identificación de los riesgos, a los cuales se encuentra expuesta la entidad con base en el alcance que ha sido previamente definido.
- ✓ Identificación de fallos en la aplicación de los principios de gobierno corporativo, con base en los seis principios definidos por la OCDE.
- ✓ Entrevistas con el personal clave de la entidad.
- ✓ Evaluación y revisión de documentación clave.
- ✓ Emisión de un informe con hallazgos y recomendaciones.

C) Responsabilidad del trabajo a realizar

La responsabilidad de Hernández y Asociados, S.A. consistirá en presentar un informe que incluirá los resultados de los análisis y evaluaciones realizadas.

La información analizada, así como los comentarios obtenidos del personal clave durante el desarrollo de la asesoría, así como la calidad y veracidad de los mismos, son responsabilidad exclusiva de la entidad que los preparó y no es compromiso de la firma el emitir una opinión sobre la confiabilidad, veracidad u origen de los mismos.

D) Compromiso del grupo corporativo “Llama ya, S.A.” respecto de los servicios

Para llevar a cabo la asesoría se requiere de la colaboración de todas y cada uno de los funcionarios designados por Llama ya, S.A., para tal propósito, la(s) persona(s) designada(s) como enlace de comunicación, como también de la administración de la empresa, incluyendo a la(s) persona(s) responsable(s) de la



contabilidad (si se necesitaré). Para propósitos de lo anteriormente descrito, se requiere la entrega de la siguiente información:

- ✓ Carta de declaración firmada por el representante legal o máxima autoridad designada para dirigir el proyecto de creación de la empresa, en la que deje constancia de la buena intención, transparencia e inexistencia de anomalías fiscales, laborales o legales, así como el origen legal de los fondos a ser capitalizados.

- ✓ Carta de salvaguarda, firmada por el Presidente del Consejo de Administración o Representante Legal de la empresa de Llama ya, S.A.

E) Producto final

Presentaremos un informe identificando las deficiencias más relevantes desde la perspectiva de gobierno corporativo, y por consiguiente presentaremos una matriz de recomendaciones para efectos de diseñar las estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo.

F) Plazo para el desarrollo del trabajo

El desarrollo del trabajo de campo de la asesoría a realizar es de 80 horas, los resultados y productos ofrecidos se darán a conocer en 20 días hábiles siguientes a la finalización del trabajo de campo.

Es importante considerar que el tiempo estimado para la entrega del producto final dependerá de la disponibilidad de la información y de la capacidad de respuesta de la Administración de la Compañía.

G) Aceptación de la propuesta de servicios

La aceptación de los términos y condiciones de esta propuesta de Servicios Profesionales, a solicitud y conveniencia del contratante consideramos oportuno realizar una reunión de trabajo para mejor exponer las intencionalidades del trabajo a realizar y de los productos a entregar como resultado del mismo.

H) Acuerdo de confidencialidad

Garantizamos el secreto profesional de toda la documentación e información acerca de Llama ya, S.A. y de todas sus relaciones de negocios puestas a conocimiento de la firma durante el desarrollo de la asesoría que será realizada.

I) Estimación de honorarios

Los honorarios profesionales por la asesoría a realizar, han sido estimados de la forma siguiente:

Horas a invertir	Tarifa por hora (12% de IVA incluido)	Total de honorarios (12% de IVA incluido)
80	Q560.00	Q44,800.00

A los honorarios arriba indicados ya incluyen el 12% del Impuesto al Valor Agregado.

4.4. Aceptación de la propuesta de servicios profesionales



Llama ya, S.A.
12 calle 15-60, Zona 15
Guatemala, Guatemala
Teléfono: 2337-2689

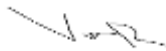
Guatemala, 14 de septiembre de 2017

Licenciado
José Hernández
Socio Director
Morales y Asociados, S.A.

Estimado Lic. Hernández:

Con relación su propuesta de servicios profesionales presentada a nosotros el pasado 14 de septiembre, es grato informarle la aceptación de dicha propuesta, así como de los términos y condiciones establecidos.

Atentamente,



Lic. Víctor Manuel Rodríguez
Gerente General
Llama ya, S.A.

4.5. Memorandum de planificación de la asesoría para la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo



**LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 01-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 02-09-2017
Papel de trabajo: Memorandum de planificación	Referencia: A-1

a. Alcance

Durante la asesoría se realizará la evaluación acerca del cumplimiento por parte de la empresa con los principios de Gobierno Corporativo. Durante la revisión el enfoque estará centrado en detectar riesgos con impacto monetario dentro de la Gerencia Financiera, y con base a ellos se verificará los puntos críticos sobre los cuales se diseñaran las estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

b. Objetivos

- ✓ Evaluar la situación a la fecha, respecto de la gestión de la transparencia en la rendición de cuentas por parte del Consejo de Administración y la Gerencia General, acerca de los asuntos que tengan impacto financiero en la gestión de la entidad.

- ✓ Definir el plan de acción que contenga las estrategias para alinearse a mejores prácticas de gobierno corporativo.



LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20**
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 01-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 02-09-2017
Papel de trabajo: Memorándum de planificación	Referencia: A-1

- ✓ Diseñar estrategias como plan de acción para cada uno de los hallazgos identificados.

c. Procedimientos

- ✓ Realizar entrevistas con los miembros del Consejo de Administración, con la Gerencia General y la Gerencia Financiera.
- ✓ Con base en la información recopilada, a través de las herramientas utilizadas, se preparará una matriz que identifique cada una de los hallazgos en función de cada uno de los seis principios de Gobierno Corporativo. En la matriz deberá identificarse el impacto de cada uno de los hallazgos detectados.

d. Marco de referencia

El trabajo será realizado con base en los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20 en su versión vigente del año 2016.



LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 01-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 02-09-2017
Papel de trabajo: Memorándum de planificación	Referencia: A-1

e. Recursos

Para la realización de la asesoría, se dispone de la asignación de los siguientes recursos:

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Socio	10 Horas	Q800.00	Q8,000.00
Supervisor	20 Horas	Q300.00	Q6,000.00
Asistente	80 Horas	Q100.00	Q8,000.00
Grabadora de voz	1	Q250.00	Q250.00
Computadora portátil	1	Q0.00	Q0.00
Impresora Canon IP1800 (para imprimir el informe en papel revista)	1	Q1,500.00	Q1,500.00
Total de costos para realización de la asesoría			Q.23,750.00



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20**


Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 01-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 02-09-2017
Papel de trabajo: Memorándum de planificación	Referencia: A-1

f. Informe a entregar

Será entregado un informe conteniendo la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

g. Marcas de auditoría

Marca	Significado
	Cotejado contra documentación física.
	Operación matemática revisada.
	Procedimiento realizado.

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernandez y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y
EL G20**
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 03-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 04-09-2017
Papel de trabajo: Índice de papeles de trabajo	Referencia: A-2
Procedimiento	P.T.
Memorándum de planificación	A-1
Índice de papeles de trabajo	A-2
Entendimiento del negocio	A-3
Flujo para la toma de decisiones	A-4
Evaluación principio 1	A-5
Evaluación principio 2	A-6
Evaluación principio 3	A-7
Evaluación principio 4	A-8
Evaluación principio 5	A-9
Evaluación principio 6	A-10
Evaluación del modelo funcional de la entidad	A-11
Evaluación toma de decisiones	A-12
Evaluación seguimiento de directrices	A-13
Evaluación de documentación acerca de directrices	A-14
Evaluación de políticas para la gestión financiera	A-15
Entrevista contador general	A-16
Cuantificación de contingencias detectadas	A-17
Matriz de áreas de riesgo	A-18

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández

4.6. Evaluación del cumplimiento de la Compañía con los principios de Gobierno Corporativo



LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 03-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 04-09-2017
Papel de trabajo: Entendimiento del negocio	Referencia: A-3

Llama ya, S.A. es una empresa organizada y constituida de conformidad con las leyes guatemaltecas, a la fecha Llama ya, S.A. posee 5 centros en Guatemala, y cuenta con sede de dirección efectiva en la ciudad capital. La empresa se dedica a la atención al cliente a través de contratos de tercerización de dicho servicio.

Los servicios prestados se realizan a través de servicios telefónicos contratados con proveedores externos; sin embargo, es importante indicar que atendiendo a la evolución de las telecomunicaciones los canales para la realización de las actividades empresariales de la corporación pueden variar, atendiendo a la evolución del mercado.

A la fecha, Llama ya, S.A. posee un Consejo de Administración y una Gerencia General, quienes son los entes responsables de tomar las decisiones más significativas, y de mayor impacto para la operación.

No obstante lo anterior, se han detectado muchas situaciones que han expuesto a la Compañía a riesgos de tipo tributario, laboral, financiero y de posicionamiento en el mercado nacional.



LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 03-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 04-09-2017
Papel de trabajo: Entendimiento del negocio	Referencia: A-3

Adicionalmente, la falta de un buen Gobierno Corporativo ha ocasionado que existan riesgos de reputación, derivado de los litigios tributarios y laborales abiertos en contra de la empresa por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria y el Ministerio de Trabajo, los cuales han sido corroborados con la documentación de soporte proporcionada por la empresa. Dichos riesgos pudieran ocasionar pérdidas económicas relevantes conlleven como consecuencia el fin de la operación de la entidad en territorio guatemalteco.

Asimismo, es importante indicar que conforme a las asesorías de mercadeo contratadas por Llama ya, S.A., se observado un descenso en la posición de la empresa a nivel de mercado, ya que luego de ubicarse como la marca número uno en el año 2013, ha caído hasta séptimo puesto en 2017. Lo anterior, ha sido comprobado con base en las estadísticas de las investigaciones de mercado contratadas por la empresa con proveedores externos dedicados a este tipo de servicios, y cuyos informes han sido proporcionados por la empresa.

La pérdida de clientes se debe a la falta de personal necesario para llevar a cabo la ejecución de los contratos suscritos por la Compañía, lo cual ha ocasionado la baja de cuentas clave, y lo cual representado una disminución de la operación en



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 03-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 04-09-2017
Papel de trabajo: Entendimiento del negocio	Referencia: A-3

el país, lo anterior, aunado a la falta de políticas eficientes que permitan la reducción de los costos y gastos operativos de la empresa.

Como antecedente relevante, en los últimos 4 años han sido nombrados 8 diferentes Gerentes Generales, los cuales han dimitido de su cargo indicando la ingobernabilidad de la Compañía en sus distintas áreas, además han mostrado en algunos casos, evidencia significativas de violaciones a las condiciones de resguardo de la inversión realizada por los accionistas de la empresa.

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 04-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 05-09-2017
Papel de trabajo: Flujo para la toma de decisiones	Referencia: A-4

Descripción general del flujo para la toma de decisiones

La línea de directrices indicadas por el Consejo de Administración, indica que deben seguirse las instrucciones dictadas por los gerentes de área; sin embargo, ante la necesidad de tomar decisiones importantes, no existen reglas claras que permitan ejecutar las decisiones de la Compañía por parte del personal clave.

En virtud de lo anterior, es importante mencionar, que la Compañía no cuenta con políticas y procedimientos, lo que significa que el personal no recibe directrices unificadas para actuar de forma debida durante el desarrollo de sus actividades dentro de la operación de la Compañía.

Inicialmente, se describirá la cadena de mando definida a la fecha por la corporación:

- a. Asamblea de Accionistas: sus directrices acerca del manejo de capital invertido es canalizado a través del Consejo de Administración, el cual también se localiza en dicho país.



LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA
OCDE Y EL G20

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 04-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 05-09-2017
Papel de trabajo: Flujo para la toma de decisiones	Referencia: A-4

- b. Consejo de Administración: su función fundamental constituye la toma de las decisiones importantes, vale la pena mencionar, que no hay parámetros para definir el nivel de importancia para cada decisión.

- c. Gerente General: es el responsable de ejecutar los planes de negocio solicitados por los accionistas y direccionados a través de su consejo directivo.

- d. Gerente Financiero: su responsabilidad es coordinar la ejecución y cuidado del presupuesto de ingresos y egresos aprobado por la Asamblea de Accionistas. Asimismo, vela por que el personal a su cargo desarrolle sus tareas y actividades de tal forma que se logre cumplir con cada una de las metas trazadas por el Consejo de Administración y la Gerencia General en el área financiera de la entidad.

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



LLAMA YA, S.A.
CORPORATIVO

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales **Fecha:** 06-09-2017

Revisado por: José Hernández **Fecha:** 07-09-2017

Referencia: A-5

Papel de trabajo: Evaluación principio 1

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Coherencia con el Estado de Derecho. En Guatemala, esto requiere la existencia de políticas, procedimientos, y reglamentos internos que provean directrices de acción para todos los protagonistas implicados en la toma de decisiones.</p>	<p>Manual de políticas y procedimientos de la Compañía.</p>	<p>Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.</p>	<p>Para garantizar el cumplimiento con la normativa local, deben existir políticas claras para los colaboradores acerca de cómo proceder en cada situación que se presente dentro de la operación de la Compañía.</p>		<p>X</p>
<p>Fomentar e impulsar la transparencia y equidad en los mercados.</p>	<p>Políticas de gobierno corporativo, política de conflicto de interés, reglamento para estructura del consejo de administración.</p>		<p>La transparencia y equidad en los mercados debe estar libre de violaciones éticas, y de conflictos de interés.</p>		<p>X</p>



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 06-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 07-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 1


Referencia: **A-5**

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Supervisión y ejecución eficaces. En Guatemala, salvo que la empresa fuera contribuyente especial o agente retenedor del IVA, debiera contar con estados financieros auditados, no obstante, por buena práctica empresarial la revisión del control interno, y de las cifras de estados financieros por parte de un auditor externo se recomendable.	Informes de gestión acerca de la rendición de cuentas e informe de resultados alcanzados por la Gerencia Financiera.	Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.	Deben existir reportes con información oportuna, y que pueda servir como insumo en la toma de decisiones para cada persona u órgano responsable o interesado dentro y fuera de la organización.		X

Conclusión:

Derivado de la revisión realizada, se determinó que la empresa Llama ya, S.A. no cuenta con los elementos necesarios para cumplir con el principio de Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.

Realizado por: f)  Gerber Morales

Revisado por: f)  José Hernández



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales Fecha: 07-09-2017
 Revisado por: José Hernández Fecha: 08-09-2017
 Papel de trabajo: Evaluación principio 2 Referencia: A-6

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro. En el caso de Guatemala, este derecho se registra a través de la emisión de acciones, así como mediante la participación en la asamblea de accionistas.	Libro de accionistas debidamente actualizado, y constancia de notificación al registro mercantil de propiedad de los títulos de acciones.	Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	El derecho de propiedad de los accionistas respalda la protección a su inversión y a participar en la toma de decisiones.	X	
Los accionistas tendrán derecho a que se les informe debidamente y a que se requiera su aprobación y su participación con respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales en la sociedad.	Notificación de asambleas accionistas.		De acuerdo con lo establecido en el Artículo 38 del Código de Comercio, debe realizarse una asamblea al año como requisito mínimo, y deberá notificarse quince días antes de su realización.	X	
Los accionistas tendrán la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las Asambleas de Accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que las rigen.	Constancia de notificación en plazos razonables para la convocatoria de asambleas.				X
Los accionistas, tendrán la posibilidad de consultarse mutuamente las cuestiones relativas a sus derechos básicos como accionistas tal como se definen en los Principios.	Informes acerca de la estructura accionaria y derechos asignados a cada tipo de acciones.				X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales **Fecha:** 07-09-2017

Revisado por: José Hernández **Fecha:** 08-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 2

Referencia: A-6

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Todos los accionistas de la misma clase gozarán de un tratamiento igualitario. Se revelarán las estructuras de capital y los sistemas que permitan que determinados accionistas adquieran un nivel de influencia o control desproporcionado con respecto a su participación.</p>	<p>Informes acerca de la estructura accionaria y derechos asignados a cada tipo de acciones.</p>	<p>Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.</p>	<p>Se debe informar acerca de la estructura accionaria para efectos de evitar conflicto de interés en la lucha por el control en la toma de decisiones de la sociedad.</p>		X
<p>Las operaciones con partes vinculadas se aprobarán y realizarán de forma que la gestión de los conflictos de intereses sea adecuada y se protejan los intereses de la empresa y sus accionistas.</p>	<p>Estudio de Precios de Transferencia, o bien informe de operaciones con empresas relacionadas locales a través de un estado de cuenta corriente.</p>		<p>Debe mantenerse estricto control sobre las operaciones realizadas con partes relacionadas, principalmente para evitar problemas fiscales y/o legales.</p>		X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017


Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 07-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 08-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación principio 2	
Referencia: A-6	

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Los accionistas minoritarios gozarán de protección frente a actos abusivos directos o indirectos por parte de los accionistas mayoritarios o en su beneficio, y contarán con medios eficaces de reparación. Se prohibirán las operaciones de auto-contratación que sean abusivas.	Escritura de constitución de la sociedad.	Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	Deberá garantizarse que aun y cuando el Artículo 16 del Código de Comercio lo permite, la minoría puede oponerse a decisiones que perjudiquen el interés social.	X	
Se permitirá que los mercados de fusiones y adquisiciones funcionen de forma eficiente y transparente.	No aplica.		No aplica.		N/A

Conclusión:

A la fecha de la evaluación la empresa Llama, ya, S.A. no cumple con el principio de Gobierno Corporativo que trata acerca de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave. Todas las respuestas afirmativas en la presente cédula han sido cotejadas con la documentación aplicable puesta a la disposición del auditor a cargo del trabajo.

Realizado por: f)  Gerber Morales

Revisado por: f)  José Hernández



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales Fecha: 08-09-2017

Revisado por: José Hernández Fecha: 09-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 3

Referencia: A-7

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios revelarán sus políticas en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el ejercicio de sus derechos de voto.</p>	<p>Acuerdos de inversión, tales como contratos de deuda, que establezcan las condiciones sobre las cuales el acreedor ejercerá participación en la toma de decisiones de la Compañía.</p> <p>Mandatos de representación que establezcan las reglas sobre las cuales representantes actuarán con voz y voto dentro de las asambleas de accionistas.</p>	<p>Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.</p>	<p>En el caso de las entidades con las cuales se adquiere deuda, deberán establecerse condiciones claras con la finalidad de resguardar los intereses de la Compañía, y que esto no signifique una pérdida de control sobre la Compañía.</p>		N/A
<p>Los custodios o representantes votarán con arreglo a las instrucciones del beneficiario efectivo de las acciones.</p>			<p>De no existir documentación para la ejecución de este tipo de órdenes, la participación de los accionistas en las asambleas no tendría efecto.</p>		X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales **Fecha:** 08-09-2017

Revisado por: José Hernández **Fecha:** 09-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 3

Referencia: A-7

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios comunicarán el modo en que gestionan los conflictos de intereses sustanciales que puedan influir en el ejercicio de los derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.</p> <p>En Guatemala, es permitido que existan miembros no accionistas dentro del Consejo de Administración. Por consiguiente, los asesores de voto que tengan un puesto dentro del consejo, deberán revelar todos los aspectos que podrían representar conflicto de interés.</p>	<p>Para evitar conflictos de interés deben existir políticas específicas que regulen esta materia, así como códigos de ética y valores que regulen la conducta y las relaciones del Consejo de Administración y de la Gerencia General.</p> <p>Deberán existir de políticas de confidencialidad de la información, las cuales serán establecidas con clientes, colaboradores, proveedores y acreedores.</p>	<p>Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.</p>	<p>De no existir reglas claras que regulen lo relacionado a conflictos de interés y temas relacionados con la ética y valores, se estaría exponiendo a la Compañía con alto grado de riesgo en materia de reputación y posibles pérdidas financieras.</p>		N/A
<p>Se prohibirán las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado y se velará por el cumplimiento de la normativa aplicable.</p>			<p>La seguridad de la información permite un aseguramiento clave en la cadena de relaciones con el mercado, los inversionistas y la sociedad en general.</p>		X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.


EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017


Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 08-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 09-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación principio 3	
Referencia: A-7	

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Las empresas que coticen en un país que no sea en el que están constituidas divulgarán claramente la legislación y los reglamentos de gobierno corporativo que se les aplican. En el caso de empresas con cotización transfronteriza, los criterios y el procedimiento para reconocer los requisitos de la cotización principal serán transparentes y estarán documentados.</p>	<p>Deberán emitirse informes de inversiones, sobre los cuales se recomienda la participación de un Contador Público y Auditor independiente, con la finalidad de determinar las condiciones y riesgos de cada tipo de inversión existente.</p>	<p>Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios</p>	<p>Los reportes constantes acerca de las inversiones realizadas, permiten una mayor visibilidad que puede brindar una mejor respuesta al riesgo derivado de una inversión, ya sea por temas de reputación, pérdida económica o aprovechamiento de ventajas del mercado de valores.</p>		N/A
<p>Los mercados de valores facilitarán una determinación justa y efectiva de los precios para fomentar un gobierno corporativo eficaz.</p>					N/A

Conclusión:

A la fecha de la evaluación la empresa Llama, ya, S.A. no cumple con el principio de Gobierno Corporativo que trata acerca de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.

Realizado por: f)  Gerber Morales

Revisado por: f)  José Hernández



Hernández y Asociados, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 10-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 11-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación principio 4	Referencia: A-8

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Se respetarán los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo. El Código de Comercio, permite que en Guatemala puedan existir miembros externos dentro del Consejo de Administración.	Proyectos internos para facilitar la comunicación por parte de los colaboradores, en donde se informen todo tipo de cuestiones positivas y negativas que tengan un impacto en la organización.	El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.	Debe respetarse la inclusión de forma ordenada y debidamente establecida de representantes que velen por el ejercicio de los derechos que tienen los grupos de interés en la entidad, por ejemplo: empleados, clientes importantes, acreedores, y otros que puedan estar interesados en la forma en que son tomadas las decisiones.		X
Cuando la ley ampare los derechos de los actores interesados, éstos tendrán la oportunidad de obtener una reparación eficaz en caso de que se hayan vulnerado.	Diseño de programas de comunicación con el cliente a través de encuestas y cuestionarios, u otros medios de comunicación de forma oportuna.				X
Se permitirá el desarrollo de mecanismos de participación para los trabajadores.	Gestión de encuestas con proveedores y acreedores, principalmente sobre temas éticos.				X
En los casos en los que los actores interesados participen en el proceso de gobierno corporativo, tendrán un acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable.	Así como gestionar la comunicación constante con los inversionistas.				X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 10-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 11-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 4

Referencia: A-8

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Los actores interesados, incluidos los empleados a título individual y sus órganos de representación, podrán comunicar libremente al Consejo de Administración y a las autoridades públicas competentes su inquietud en relación con prácticas ilegales o contrarias a la ética sin que ello suponga poner en peligro sus derechos.	Política acerca de comunicación abierta, de preferencia se recomienda a través de vías anónimas.	El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.	Este tipo de medidas para mitigar riesgos pueden ayudar a detectar de forma oportuna fraudes, robos, situaciones anómalas en los procesos.		X
El marco del gobierno corporativo se complementará con una normativa eficaz y eficiente sobre insolvencia, así como con una ejecución efectiva de los derechos de los acreedores.	Deben existir controles internos adecuados por parte del Gerencia Financiera con el fin de evitar problemas financieros derivado de malas decisiones en el nivel de endeudamiento.		El control sobre el nivel de endeudamiento de la sociedad debe ser estricto con la finalidad de mantener la liquidez de la empresa para efectos del cumplimiento de sus obligaciones.		X

Conclusión: A la fecha de la evaluación la empresa Llama, ya, S.A. no cumple con el principio de Gobierno Corporativo que trata acerca de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.

Realizado por: f)  Gerber Morales

Revisado por: f)  José Hernández



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 11-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 12-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 5

Referencia: A-9

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Información acerca de, los resultados financieros, de la empresa, los objetivos de la empresa e información no financiera, los grandes accionistas incluyendo los beneficiarios efectivos y los derechos de voto.	Informes periódicos acerca de los resultados de la Compañía respecto al tema de las finanzas por parte de la Gerencia Financiera.	Divulgación de información y transparencia.	Debe guardarse el debido cumplimiento con los reportes exigidos por parte del Consejo de Administración y la Gerencia General, con el fin de tomar decisiones oportunas y adecuadas.		X
La información se elaborará y se hará pública con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y de presentación de informes financieros y no financieros.	Estados financieros auditados.		Se debe proveer aseguramiento acerca de la razonabilidad e las cifras mostradas en los Estados Financieros de la empresa.		X



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 11-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 12-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación principio 5	

Referencia: A-9

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual con arreglo a normas de alta calidad, con el fin de ofrecer a los consejeros y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos los aspectos sustanciales.	Estados financieros auditados.	Divulgación de información y transparencia.	Se debe proveer aseguramiento acerca de la razonabilidad e en las cifras mostradas en los Estados Financieros de la empresa.		X
Los auditores externos responderán ante los accionistas y se comprometerán ante la empresa a actuar con la debida diligencia profesional durante la realización de la auditoría.	Carga arreglo del encargo de auditoría, la cual debe ser emitida por el auditor independiente para tal efecto.				X



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 12-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 13-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 5

Referencia: A-9

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Los canales que se utilicen para difundir la información permitirán que los usuarios accedan a información pertinente de modo igualitario, oportuno y eficiente en términos de coste.	Sistemas de acceso a la información, los cuales deberán organizarse atendiendo al perfil de cada usuario, con la finalidad de evitar la distribución de información a personas no adecuadas.	Divulgación de información y transparencia.	Debe existir una gestión eficiente en cuanto a los usuarios a la información financiera y de gestión de la empresa, esto con la finalidad de evitar uso inadecuado de la información de la Compañía por parte de terceros.		X

Conclusión:

A la fecha de la evaluación la empresa Llama, ya, S.A. no cumple con el principio de Gobierno Corporativo que trata acerca de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.

Realizado por: f)  _____
Gerber Morales

Revisado por: f)  _____
José Hernández



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales Fecha: 12-09-2017
 Revisado por: José Hernández Fecha: 13-09-2017

Papel de trabajo: Evaluación principio 6 **Referencia: A-10**

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>Los miembros del Consejo deben actuar con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y la atención debidas, y según los intereses de la empresa y los accionistas.</p> <p>Cuando las decisiones del Consejo afecten de manera diferente a distintos grupos de accionistas, debe dispensárseles un trato equitativo.</p>	<p>Deben existir reglamentos y políticas para controlar los conflictos de interés, en donde se establezcan sanciones ejemplares, adecuadas y claras para quienes violen dichos preceptos, el principio general debe indicar que los intereses de la Compañía prevalecen sobre los intereses de particulares, aún y cuando sean miembros del Consejo de Administración.</p>	<p>Las responsabilidades del consejo de administración.</p>	<p>Cometer problemas éticos constituye un riesgo para que se materialicen situaciones que comprometan la continuidad de la Compañía, por ejemplo: a. Situaciones ante el gobierno derivado de la falta de políticas anti soborno. b. Interesados del sector privado.</p>		<p>X</p> <p>X</p>
<p>El Consejo debe obrar de forma ética y tener en cuenta los intereses de los actores interesados.</p>					<p>X</p>



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 12-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 13-09-2017
Referencia: A-10	

Papel de trabajo: Evaluación principio 6		Referencia: A-10	Observaciones	Sí cumple	No cumple
Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí cumple	No cumple
<p>El Consejo de Administración debe desarrollar funciones clave, tales como, revisar y orientar la estrategia corporativa, controlar la eficacia de las prácticas de Gobierno Corporativo, seleccionar, retribuir y controlar y en casos necesarios sustituir a ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión.</p> <p>El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa.</p>	<p>Deben existir reglamentos y políticas para controlar los conflictos de interés, en donde se establezcan sanciones ejemplares, adecuadas y claras para quienes violen dichos preceptos, el principio general debe indicar que los intereses de la Compañía prevalecen sobre los intereses de particulares, aún y cuando sean miembros del Consejo de Administración.</p>	<p>Las responsabilidades del consejo de administración.</p>	<p>Cometer problemas éticos constituye un riesgo para que se materialicen situaciones que comprometan la continuidad de la Compañía, por ejemplo: c. Situaciones ante el gobierno derivado de la falta de políticas anti soborno. d. Interesados del sector privado.</p>		X
<p>Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deben tener acceso a información precisa, pertinente y oportuna.</p>					X



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 13-09-2017
Revisado por: José Hernández	Fecha: 14-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación principio 6	

Referencia: A-10

Condición requerida	Documentación necesaria	Principio	Observaciones	Sí	No
Quando los trabajadores estén obligatoriamente representados en el Consejo, deben diseñarse mecanismos que faciliten el acceso a la información y la formación de sus representantes, de tal manera que esta representación sea efectiva y contribuya de manera óptima a mejorar las competencias, la información y la independencia del Consejo.	No aplica.	Las responsabilidades del consejo de administración.	No aplica.		X




Conclusión:

A la fecha de la evaluación la empresa Llama, ya, S.A. no cumple con el principio de Gobierno Corporativo que trata acerca de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.

Realizado por: f)  _____
Gerber Morales

Revisado por: f)  _____
José Hernández

4.7. Análisis de situaciones como resultado de la evaluación de estrategias para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo

 Hernández y Asociados, S.A.							
LLAMA YA, S.A. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Hecho por: Gerber Morales</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 15-09-2017</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: José Hernández</td> <td>Fecha: 16-09-2017</td> </tr> <tr> <td>Papel de trabajo: Evaluación del modelo funcional de la entidad.</td> <td>Referencia: A-11-1/3</td> </tr> </table>		Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 15-09-2017	Revisado por: José Hernández	Fecha: 16-09-2017	Papel de trabajo: Evaluación del modelo funcional de la entidad.	Referencia: A-11-1/3
Hecho por: Gerber Morales	Fecha: 15-09-2017						
Revisado por: José Hernández	Fecha: 16-09-2017						
Papel de trabajo: Evaluación del modelo funcional de la entidad.	Referencia: A-11-1/3						
1.	<p>Objetivo:</p> <p>El objetivo de la presente narrativa es documentar las operaciones y procesos que realiza la entidad Llama ya, S.A., el enfoque de la visita realizada se basa en la comprensión acerca del cumplimiento que tiene la Compañía con los principios de Gobierno Corporativo.</p>						
2.	<p>Procedimientos realizados:</p> <p>a. Entrevista al Gerente de General (Licenciado Jorge Pérez) para conocer al Cliente.</p> <p>b. Visita al centro de llamadas para observar y entender el ciclo de negocio de la entidad.</p>						
3.	<p>Resultado del procedimiento:</p> <p><u>Giro habitual de operación:</u> Se observó que la Compañía emplea agentes de atención al cliente, a través de los cuales realiza las actividades de llamadas entrantes y salientes, las cuales son originadas únicamente con clientes localizados en Estados Unidos de Norteamérica.</p> <p>La empresa opera bajo la figura de “agente”, constituido bajo la figura de una Sociedad Anónima, la cual es una entidad independiente de los clientes a los que atiende. Dicha condición, es importante definirla, ya que este hecho representa que todos los riesgos del negocio son asumidos por Llama ya, S.A., debido a que tiene que responder directamente ante los clientes. (Ver papel de trabajo de evidencia No. A-11-2/3 y No. A-11-3/3)</p> <p>Realizado por: f) _____  Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____  José Hernández</p>						



Hernández y
Asociados, S.A.


LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO
CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20**
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 15-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 16-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-11-2/3
1.	Descripción de la evidencia	Copia digital de la escritura de constitución de la sociedad anónima: Llama ya, S.A., de la cual se han ocultado los datos de identidad derivado de las cláusulas de confidencialidad acordadas en la propuesta de servicios profesionales.


Primer testimonio

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA NÚMERO 2012-25

En la ciudad de Guatemala el día veintidós del mes de abril del año 2012, ante mí: Joaquín Alvares Ovalle, Notario en ejercicio, se constituye la sociedad: Llama, ya Sociedad Anónima.

Realizado por: f) _____ 

Gerber Morales

Revisado por: f) _____ 

José Hernández




Hernández y
Asociados, S.A.


LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO
CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20**
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 16-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 17-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-11-3/3
1.	Visita al centro de llamadas	Copia digital del contrato de agencia suscrito entre uno de sus clientes y Llama ya, S.A., de la cual se han ocultado los datos de identidad derivado de las cláusulas de confidencialidad acordadas en la propuesta de servicios profesionales.

Contrato de prestación de servicios

PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CENTRO DE LLAMADAS, BAJO LA FIGURA DE TERCERIZACIÓN. Suscrito en la ciudad de Guatemala el 21 de enero de 2014, entre la entidad Llama, Ya, Sociedad Anónima, Banco USAC, S.A.

Realizado por: f) _____ 
Gerber Morales

Revisado por: f) _____ 
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS
PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 16-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 17-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación toma de decisiones		Referencia: A-12-1/2
1. Objetivo:	Entender la situación actual de la Compañía en función de la línea para la toma de decisiones.	
2. Procedimientos:	Se solicitó una llamada con el personal de Consejo de Administración y Gerencia General y se conversó al respecto del proceso para la toma de decisiones.	
3. Cadena de mando:	<p>Se ha concluido en que la empresa Llama ya, S.A. realiza la toma de decisiones basado en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a. El Consejo Directivo de la corporación se reúne en Guatemala con la finalidad de generar insumos para la dirección de la Compañía.b. El Gerente General, a su vez, es el responsable de coordinar la ejecución de las directrices provenientes del Consejo de Administración.c. Seguidamente, los Gerentes de área localizados en Guatemala, reciben instrucciones y directrices de Gerencia General. <p>Realizado por: f) _____ Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____ José Hernández</p> <p>Ver papel de trabajo A-12-2/2</p>	

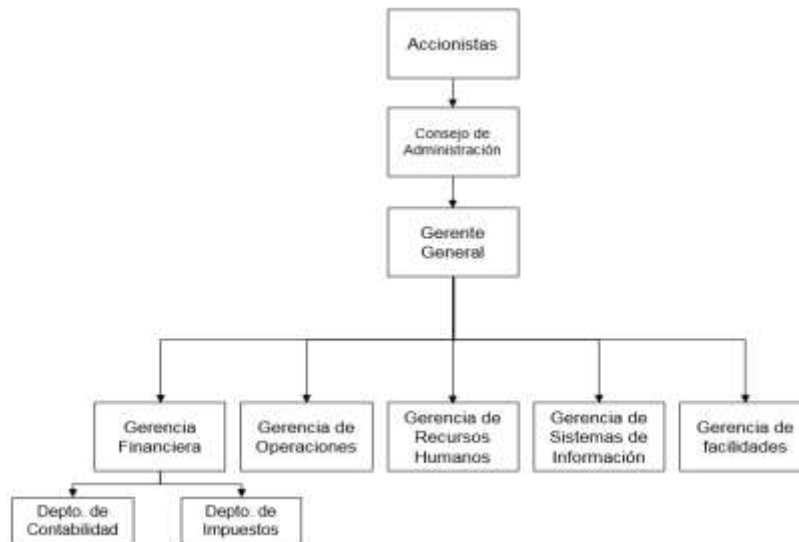


Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 17-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 18-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-12-2/2
1.	Descripción de la evidencia:	Diagrama de toma de decisiones proporcionado por la Gerencia General de Llama ya, S.A.



Nota: con base en el organigrama proporcionado por la Compañía, se puede observar que no poseen a la fecha un departamento de auditoría interna, así como carecen de contratación de auditores externos.

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO
CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20**
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 17-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 18-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación seguimiento de directrices		Referencia: A-13-1/2
1. Objetivo:	Analizar los procesos a través de los cuales se deja constancia de las directrices, planes y metas de la corporación por parte del Consejo de Administración.	
2. Procedimientos realizados:	Se realizó una llamada con el abogado de la empresa Llama ya, S.A. en donde se conversó acerca del proceso para la notificación y seguimiento de las asambleas de accionistas.	
3. Resultados del procedimiento:	<p>Durante la entrevista llevada a cabo con el abogado de la empresa se pudo obtener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las directrices del Consejo de Administración son notificadas por escrito, únicamente se tienen llamadas en donde participan todos los gerentes de área; sin embargo, no existe seguimiento a los planes y estrategias establecidos para la Gerencia Financiera.✓ No existe alineación de procesos, políticas y procedimientos entre los entes directivos de la empresa.✓ No existe definición de la cultura organizacional acerca de cómo proceder con los asuntos financieros de la empresa. <p>Ver papel de trabajo A-2-1/2-E1.</p> <p>Realizado por: f) _____ Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____ José Hernández</p>	



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS
PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 19-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 20-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-13-2/2
1.	Descripción de la evidencia:	Correo electrónico con la confirmación escrita por parte del abogado de la empresa, quien fue identificado como Licenciado Jorge Mario Duarte.

Outlook

De: Jorge Mario Duarte
Para: Gerber Alexis Morales Osorio

Estimado Gerber,

Por este medio le confirmo que a la fecha no se han creado políticas de gobierno corporativo, ni de la estructura del consejo de administración por parte de la empresa Llama, ya, S.A.

Atentamente,

Jorge Mario Duarte
Abogado y Notario

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 20-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 21-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación de documentación acerca de directrices.		Referencia: A-14
1. Objetivo:	Verificar el proceso de documentación para la asignación de directrices y dar seguimiento con el cumplimiento de los objetivos de la organización para efectos de obtener una adecuada gestión financiera.	
2. Procedimientos realizados:	Durante la visita preliminar del 01 de septiembre, se estuvo presente en la reunión de informe acerca de los resultados financieros durante el período del 01 de enero al 31 de agosto de 2017.	
3. Resultados del procedimiento:	<p>Durante las entrevistas sostenidas con el Gerente Financiero Licenciado Axel Danilo Osorio, se pudo obtener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las directrices requeridas por el Consejo de Administración no son notificadas por escrito, únicamente se tienen llamadas en donde participan todos los gerentes de país a nivel global; sin embargo, no existe seguimiento a los planes y estrategias establecidos acerca de los objetivos financieros de la entidad.✓ No existe alineación de procesos, políticas y procedimientos entre los entes directivos de la corporación.✓ No existe un plan de negocios a corto, mediano o largo plazo que permita planificar de mejor forma la administración de los recursos financieros de la empresa. <p>Realizado por: f) _____ Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____ José Hernández</p>	



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO
CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20**

Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 20-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 21-09-2017
Papel de trabajo: Evaluación de políticas para la gestión financiera.		Referencia: A-15-1/2
1. Objetivo:	Evaluar si el departamento financiero posee procesos documentales acerca de políticas y procedimientos que le permitan llevar a cabo sus funciones de manera que se cumpla con el resguardo de los activos propiedad de los accionistas.	
2. Procedimientos realizados:	Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente Financiero de la entidad, y se le consultó al respecto del proceso para documentar la toma de decisiones con relación a las finanzas de la empresa Llama ya, S.A.	
3. Resultado del procedimiento:	<p>Durante la entrevista con el Gerente Financiero se pudo concluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a. A la fecha no existen manuales acerca de las políticas contables de la entidad.b. No existen políticas y procedimientos de control interno para el manejo de los activos y las operaciones de la Compañía.c. No existen políticas y procedimientos para reportar información al Consejo de Administración y a la Gerencia General. <p>Ver papel de trabajo A-15-2/2.</p> <p>Realizado por: f) _____ Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____ José Hernández</p>	



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20 Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 21-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 22-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-15-2/2
1.	Descripción de la evidencia:	Correo electrónico enviado por el CPA, Axel Danilo Osorio, en donde confirma los hechos planteados en la cédula A-15-1/2.

Outlook

De: Axel Danilo Osorio
Para: Gerber Alexis Morales Osorio

Estimado Gerber,

Por medio del presente, le confirmo que a la fecha, no se cuenta con políticas contables, así como políticas para cumplimiento tributario, y financiero en la empresa Llama, ya, S.A.

Atentamente,

Axel Danilo Osorio
Gerente Financiero
Llama, ya, S.A.

Realizado por: f) _____
Gerber Morales



Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS
PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 21-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 22-09-2017
Papel de trabajo: Entrevista Contador General		Referencia: A-16-1/2
1. Objetivo:	Evaluar si el departamento financiero posee procesos documentales acerca de políticas y procedimientos que le permitan llevar a cabo sus funciones de manera que se cumpla con el resguardo de los activos propiedad de los accionistas.	
2. Procedimientos realizados:	Se llevó a cabo una entrevista con el Contador General de la entidad, el cual está registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria y se le consultó al respecto del proceso para documentar la toma de decisiones con relación a las finanzas de la empresa Llama ya, S.A.	
3. Resultado del procedimiento:	<p>Durante la entrevista se pudo concluir lo siguiente:</p> <p>El contador general tiene inscrita su dirección de correo electrónico para recibir notificaciones por parte de la SAT, las cuales no son copiadas a nadie más. Derivado de lo anterior, se comprobó que durante 2017, la compañía fue notificada de ajustes al ISR por GTQ2, 4000,000.00 los cuales no fueron defendidos, ya que el Contador General tomó la decisión de pagar directo a la SAT el monto del ajuste, dicha decisión no fue consultada con el equipo gerencial. Ver papel de trabajo A-16-2/2.</p> <p>Realizado por: f) _____  Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____  José Hernández</p>	



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS
PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 22-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 23-09-2017

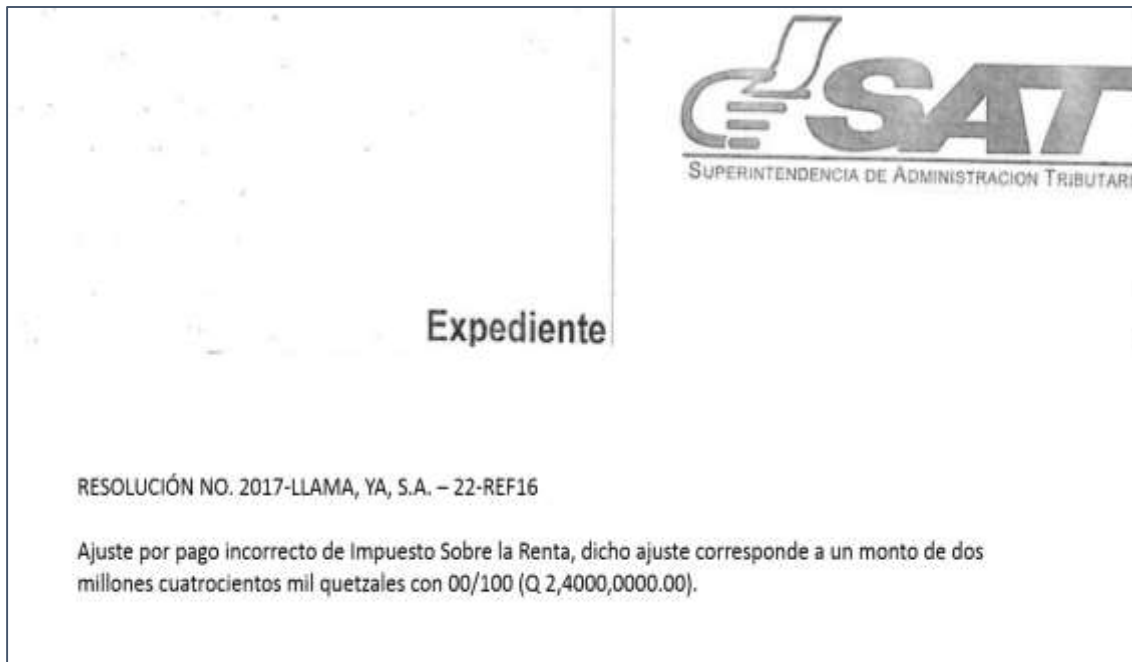
Papel de trabajo: Evidencia

Referencia: **A-16-2/2**

1.

**Descripción de la
evidencia:**

Notificación de la resolución No. 2017-01-45-8989891 emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria, en donde se notifica el ajuste a la Compañía por el ISR pagado incorrectamente durante 2016 por monto de dos millones cuatrocientos mil quetzales con 00/100.



Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 22-09-2017																								
Revisado por: José Hernández		Fecha: 23-09-2017																								
Papel de trabajo: Cuantificación de contingencias detectadas.		Referencia: A-17-1/2																								
1. Objetivo:	Determinar la cantidad de dinero que ha perdido la Compañía derivado de la falta de directrices de Gobierno Corporativo en la toma de decisiones acerca de la gestión financiera de la entidad.																									
2. Procedimientos:	Derivado de las entrevistas realizadas con el personal de la Compañía, se tuvo a la vista evidencia que documenta el monto en Quetzales que la entidad ha perdido durante el período sujeto a revisión derivado de la falta de estrategias para alinearse a mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la Gestión Financiera.																									
3. Cálculos:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Contingencia estimada</th> <th>Descripción de la contingencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Financiera</td> <td>2,400,000.00</td> <td>Ajustes al ISR derivado de pagos incorrectos durante el año 2016.</td> </tr> <tr> <td>Laboral</td> <td>5,000,000.00</td> <td>Demanda laboral por 40 despidos indirectos en 2014.</td> </tr> <tr> <td>Laboral</td> <td>1,000,000.00</td> <td>Errores en pago de planilla.</td> </tr> <tr> <td>Laboral</td> <td>26,038.89</td> <td>Multa por no tener reglamento interno de trabajo. Con base en Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República, (9XGTQ 2,893.21).</td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td>3,900,000.00</td> <td>Penalizaciones por baja calidad en los servicios.</td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td>12,000,000.00</td> <td>Ingresos no devengados debido a la pérdida de clientes importantes por baja calidad.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total estimado de contingencias</td> <td>24,326,038.89</td> </tr> </tbody> </table> <p>Realizado por: f) _____ Gerber Morales</p> <p>Revisado por: f) _____ José Hernández</p>		Área	Contingencia estimada	Descripción de la contingencia	Financiera	2,400,000.00	Ajustes al ISR derivado de pagos incorrectos durante el año 2016.	Laboral	5,000,000.00	Demanda laboral por 40 despidos indirectos en 2014.	Laboral	1,000,000.00	Errores en pago de planilla.	Laboral	26,038.89	Multa por no tener reglamento interno de trabajo. Con base en Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República, (9XGTQ 2,893.21).	Operaciones	3,900,000.00	Penalizaciones por baja calidad en los servicios.	Operaciones	12,000,000.00	Ingresos no devengados debido a la pérdida de clientes importantes por baja calidad.	Total estimado de contingencias		24,326,038.89
Área	Contingencia estimada	Descripción de la contingencia																								
Financiera	2,400,000.00	Ajustes al ISR derivado de pagos incorrectos durante el año 2016.																								
Laboral	5,000,000.00	Demanda laboral por 40 despidos indirectos en 2014.																								
Laboral	1,000,000.00	Errores en pago de planilla.																								
Laboral	26,038.89	Multa por no tener reglamento interno de trabajo. Con base en Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República, (9XGTQ 2,893.21).																								
Operaciones	3,900,000.00	Penalizaciones por baja calidad en los servicios.																								
Operaciones	12,000,000.00	Ingresos no devengados debido a la pérdida de clientes importantes por baja calidad.																								
Total estimado de contingencias		24,326,038.89																								



Hernández y
Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales		Fecha: 21-09-2017
Revisado por: José Hernández		Fecha: 22-09-2017
Papel de trabajo: Evidencia		Referencia: A-17-2/2
1.	Descripción de la evidencia:	Confirmación de los abogados de la Compañía (Bufete Pearson Hardman), acerca de las contingencias de la empresa Llama, ya, S.A.

Outlook

De: Pearson Hardman

Para: Gerber Alexis Morales Osorio

Estimado Gerber,

Por este medio le confirmo que las contingencias de la Compañía Llama, ya, S.A. corresponden a los siguientes montos:

Financiera	2,400,000.00	Ajustes al ISR derivado de pagos incorrectos durante el año 2016.
Laboral	5,000,000.00	Demanda laboral por 40 despidos indirectos en 2014.
Laboral	1,000,000.00	Errores en pago de planilla.
Laboral	26,036.89	por no tener reglamento interno de trabajo. Con base en Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso la República, (9XGTQ 2,893.21).
Operaciones	3,800,000.00	Penalizaciones por baja calidad en los servicios.
Operaciones	12,000,000.00	Ingresos no devengados debido a la pérdida de clientes importantes por baja calidad.

Atentamente,

Pearson Hardman

Socio Director

Realizado por: f) _____
Gerber Morales

Revisado por: f) _____
José Hernández



Hernández y
Asociados, S.A.

**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017**

Hecho por: Gerber Morales

Fecha: 23-09-2017

Revisado por: José Hernández

Fecha: 24-09-2017

Papel de trabajo: Matriz de áreas con riesgo

Referencia: A-18-1/2

1. Objetivo:	Identificar las áreas sensibles en donde la Compañía debe accionar urgentemente, con la finalidad de diseñar estrategias para alinearse a mejores prácticas de Gobierno Corporativo. a. Derivado de las entrevistas realizadas con el personal de la Compañía, se obtuvo la evidencia que documente el monto en Quetzales que la entidad ha perdido durante el período sujeto a revisión derivado de la falta de estrategias para alinearse a mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
2. Procedimientos realizados:	 b. Como resultado de la cuantificación de contingencias, se elaboró un mapa de riesgos, sobre los cuales la Compañía debería fundamentar la elaboración de estrategias. c. El mapa de contingencias fue basado en la evidencia proporcionada por la Compañía. d. Los criterios indicados en dicho mapa de riesgos están basados en el juicio y criterio como consultores independientes, el mismo podría diferir de la interpretación de otros auditores o bien de las diferentes autoridades gubernamentales.



Hernández y Asociados, S.A.

LLAMA YA, S.A.
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE Y EL G20
Del 01 de enero de 2017 al 31 de agosto de 2017


Hecho por: Gerber Morales **Fecha:** 23-09-2017


Revisado por: José Hernández **Fecha:** 24-09-2017

Papel de trabajo: Matriz de áreas de riesgo **Referencia:** A-18-2/2

1. Objetivo: Identificar las áreas sensibles en donde la Compañía debe accionar urgentemente, con la finalidad de diseñar estrategias para alinearse a mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Área	Contingencia estimada	Descripción de la contingencia	Identificación de los riesgos
Financiera	2,400,000.00	Ajustes al ISR derivado de pagos incorrectos durante el año 2016.	Contingencias fiscales durante los años no prescritos, en este caso, la Compañía fue constituida en 2,014, por consiguiente el riesgo de contingencias en el rubro de impuestos prescribirá a los 4 años de terminado el plazo para la presentación de cada declaración.
Laboral	5,000,000.00	Demanda laboral por 40 despidos indirectos en 2014.	a. Mala comunicación corporativa. b. Falta de lineamientos para la toma de decisiones de alto impacto.
Laboral	1,000,000.00	Errores en pago de planilla.	a. Mala comunicación corporativa. b. Falta de lineamientos para la toma de decisiones de alto impacto. c. Falta de control interno.
Laboral	26,038.89	Multa por no tener reglamento interno de trabajo. Con base en Artículo 272 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República, (9XGTQ 2,893.21).	a. Mala reputación de la Compañía dentro del país. b. Falta de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, que permitan mantener una imagen limpia de la reputación de la entidad.
Operaciones	3,900,000.00	Penalizaciones por baja calidad en los servicios.	Pérdida de la inversión por parte de los accionistas.
Operaciones	12,000,000.00	Ingresos no devengados debido a la pérdida de clientes importantes por baja calidad.	Pérdida de la inversión por parte de los accionistas.
Total estimado de contingencias	24,326,038.89		

Realizado por: f)  Gerber Morales

Revisado por: f)  José Hernández

4.8. Informe de la asesoría



INFORME DE ASESORÍA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Guatemala, 30 de Septiembre de 2017

Dirigido a:
Miembros del Consejo de Administración
Llama ya, S.A.
12 calle 15-60 Zona 15
Guatemala, Guatemal
Presente

Estimados señores:

Para Hernández y Asociados, S.A. es un honor saludarles. Adjunto a la presente nos permitimos remitirles el informe que contiene los resultados del trabajo realizado, y que consistió en la “Evaluación de Estrategias para Alinearse con Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”, el trabajo fue desarrollado como asesores externos, y se limitó al período de análisis comprendido entre el 01 de enero de 2017 y el 31 de agosto de 2017 para la empresa “Llama ya, S.A.” con sede en la 12 calle 15-60, Zona 15 de la Ciudad Capital.

Las conclusiones presentadas en el documento adjunto han sido basadas en la información y comentarios proporcionados por ustedes al equipo de trabajo de la firma, y en los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emitidos en el año 2016, y los cuales se encontraban vigentes al momento de la realización de los servicios de asesoría.

Es importante indicar que los servicios de asesoría fueron llevados a cabo en observancia de las normas éticas aplicables a la profesión de la Contaduría Pública y Auditoría en Guatemala las cuales corresponden al código de ética de IFAC adoptado

por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. Asimismo, se observó lo regulado por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) para la ejecución de trabajos por parte de la firma.

Asimismo, es importante aclarar que el trabajo realizado no consistió en un trabajo de aseguramiento con enfoque en verificar la razonabilidad de las cifras contenidas en los Estados Financieros de la empresa, asimismo, el trabajo no fue realizado para efectos de analizar la existencia de fraudes, o de contingencias de cualquier otro tipo, tanto en materia fiscal, como laboral y otras que pudieran aplicar a la empresa derivado de su giro de negocios.

Esperamos que el contenido del presente informe sea de su agrado y cumpla con las expectativas de la propuesta de servicios profesionales aceptada por ustedes el pasado 29 de agosto de 2017, documento sobre el cual ha sido basado el trabajo realizado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Hernández', with a stylized flourish above the name.

José Hernández
Colegiado Activo
No. 676,890

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Principio evaluado	Hallazgo	Recomendación
<p>Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.</p>	<p>Se observaron incumplimientos en cuanto a la existencia de un manual de políticas y procedimientos de gobierno corporativo, respecto de políticas que prevengan el conflicto de interés, así como la estructuración del consejo de administración.</p>	<p>a. Realizar la elaboración de un manual para el manejo de conflictos de interés, el propósito de dicho documento, comprenderá regular la interrelación entre todos los participantes en el modelo de gobierno corporativo de la entidad, con el propósito de anteponer los intereses de la organización en todas las decisiones y acciones ejecutadas por cada ejecutor.</p> <p>b. Elaborar una política antisoborno, que permita apercebir a los directivos, colaboradores, clientes, proveedores y acreedores de la entidad, respecto del tratamiento que debe hacerse ante situaciones que pudieran comprometer la reputación de la entidad en forma y fondo.</p> <p>c. Estructurar una política para la conformación del consejo de administración, y regular sus responsabilidades y competencias.</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Principio evaluado	Hallazgo	Recomendación
<p>Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.</p>	<p>Se detectó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que defina el flujo de aprobación para la toma de decisiones en la gerencia financiera.</p>	<p>a. Elaborar un manual de políticas y procedimientos que establezca los pasos necesarios para autorizar cada transacción que se registrará en la contabilidad. Dicho documento, deberá establecer reglas claras que indiquen la documentación de soporte necesaria para que proceda la autorización correspondiente.</p> <p>b. Asimismo, se sugiere el establecimiento de criterios y condiciones para la toma de decisiones en la gestión financiera, en el proceso contable, para el cumplimiento tributario.</p> <p>c. Como mejor práctica de gobierno corporativo, se recomienda la creación de un comité de finanzas que pueda asesorar a la gerencia financiera en la toma de decisiones relevantes.</p> <p>d. Asimismo, se sugiere la alineación de los procesos del área financiera con los procedimientos realizados por las demás áreas de la entidad.</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Principio evaluado	Hallazgo	Recomendación
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	Se observó la falta de políticas que establezcan la periodicidad y forma en que deberán ser informados los miembros del Consejo de Administración y la Gerencia General acerca de la situación financiera de la entidad.	Elaborar una política de información financiera, la cual deberá contener los modelos de informes a presentar, así como regular las fuentes de donde será extraída la información a presentar. Deberá existir una adecuada relación entre el costo y beneficio obtenido por la implementación de dicha medida.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Principio evaluado	Hallazgo	Recomendación
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	La compañía no cumple con el plazo de 15 días para notificar la realización de las asambleas de accionistas.	Crear una política para convocatorias a asambleas de accionistas, y establecer plazos y requerimientos mínimos para que sea realizado el proceso, se sugiere la participación del abogado de la empresa.
	Se observó que los libros de accionistas no se encuentran actualizados con el nombre de cada uno de los inversionistas.	Realizar la actualización correspondiente de manera inmediata para evitar sanciones por parte del Registro Mercantil y de la Superintendencia de Administración Tributaria.
	No existen informes que contengan la información acerca de la estructura accionaria y la distribución del control sobre la empresa.	Crear un acuerdo marco de transparencia y rendición de cuentas entre los accionistas, con la finalidad de asegurar que los intereses de la empresa estarán como prioridad sobre cualquier tema personal o de otra índole.
	No existen reglamentos internos entre los accionistas que regulen la toma de decisiones entre los mismos, dando lugar a la toma de decisiones por mayorías autoritarias.	Crear un acuerdo entre accionistas mayoritarios y minoritarios que garantice la justa toma de decisiones, sin importar la posición accionaria o de control de determinado grupo de inversionistas. Se sugiere que esta medida sea puesta a discusión con los asesores legales de la Compañía para evitar conflictos con lo establecido por el Código de Comercio.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Principio evaluado	Hallazgo	Recomendación
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	No existen informes por parte de asesores externos, auditores, u otros entes debidamente calificados que informen acerca de las transacciones realizadas con partes relacionadas.	Crear reportes financieros que reflejen las transacciones llevadas a cabo con partes relacionadas, así como el monto y las condiciones sobre las cuales fueron otorgadas, adicionalmente deberá indicarse los riesgos no financieros y de reputación que conlleve cada transacción.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Aspecto evaluado	Hallazgo	Recomendación
<p>Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios</p>	<p>Se observó que no existen políticas, procedimientos, así como un marco sancionatorio que pueda prevenir los problemas relacionados con conflictos de interés derivado de la inversión y recepción de capital de trabajo. Lo anterior se debe a que la Compañía inició operaciones en el año 2012, y desde esa fecha no se han realizado planes estratégicos ni evaluaciones congruentes con la realidad del negocio.</p>	<p>a) Se recomienda la creación de un sistema interno en donde puedan comunicarse las situaciones que pudieran ocasionar un conflicto de interés. Para efectos de la gestión de la gerencia financiera, se sugiere que los préstamos o deuda realizados por los accionistas, no sean recibidos a menos que haya común acuerdo entre la asamblea de accionistas, y el consejo de administración, en el marco de la retribución o beneficio que esperaría el acreedor a cambio del dinero otorgado.</p> <p>b) Deberá crearse una política para preparar reportes que informen acerca de posibles inversiones o salidas de capital a países extranjeros, para el efecto se sugiere la contratación de un experto en materia de gobierno corporativo que emita un informe acerca del grado de cumplimiento con la normativa indicada por parte del receptor de la inversión o del préstamo.</p> <p>c) Adicionalmente, deberán implementarse medidas que permitan conocer la procedencia de los fondos recibidos a manera de préstamo e inversión, para evitar problemas con la Intendencia de Verificación Especial (IVE).</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Hallazgo	Recomendación
Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.	<p>Adicionalmente, se detectó que no existe una política apropiada que provea transparencia del proceso de toma de decisiones por parte de los inversionistas.</p>	<p>Se sugiere la realización de una política que regule la toma de decisiones a nivel de la asamblea de accionistas desde el enfoque de conflictos de interés, lo cual debe estar alineado con las convocatorias a las asambleas de accionistas.</p> <p>Para efectos de transparencia, los informes a rendir por parte de los inversionistas, o acreedores, podrían incluir cumplimiento en temas de gobierno corporativo, y también la implementación por parte de Llama ya, S.A. de políticas de debida diligencia.</p>
	<p>Llama ya, S.A. no cuenta con un acuerdo entre los accionistas que impida invertir en empresas competidoras de forma individual, es decir, a la fecha, es permitido que los accionistas realicen inversiones en los centros de llamadas que compiten con Llama ya, S.A., dicha condición puede perjudicar a distintos grupos de accionistas, ya que no existe limitante que sancione la competencia desleal en contra de la entidad, y de sus intereses.</p>	<p>Se recomienda la firma de un tratado de no competencia entre los accionistas, con la finalidad que cada inversionista avise a la asamblea antes de realizar una inversión en algún cliente, proveedor, acreedor, o competidor de Llama ya, S.A. con la finalidad de evaluar los posibles conflictos de interés y consecuencias financieras y no financieras derivado de la transacción que sería llevada a cabo.</p> <p>Los accionistas deberán tener a disposición herramientas o medios, en donde puedan comunicar de forma oportuna su participación como inversionistas en otro tipo de empresa, y también puedan informar acerca de las condiciones en las que se encuentran dichas entidades.</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Hallazgo	Recomendación
Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.	<p>Se observó que no existen políticas para mitigar los riesgos de aprovechamiento de intereses por parte de los accionistas que otorguen deuda a la Compañía, lo cual compromete el juicio del Consejo de Administración y de la Gerencia General para hacer frente a posibles conflictos de interés ante el abuso en la toma de decisiones por parte de acreedores que puedan utilizar este instrumento como una medida para obtener beneficios de parte de la empresa en función de un intercambio de favores, lo cual se convertiría en un tipo de corrupción empresarial, o mala fe en los negocios.</p>	<p>Para efectos de emisión de acciones o deuda, se recomienda la elaboración de una política que regule la forma y procedimiento para colocarlas en el mercado, así como las reglas de evaluación para los posibles nuevos accionistas.</p> <p>Adicionalmente, dicha política debiera incluir el análisis para la recepción de fondos en carácter de deuda, ya que eventualmente, la utilización de dinero proveniente de personas con intereses ajenos a la buena fe de la empresa podría poner a la entidad en una situación de riesgo en materia legal ante la Superintendencia de Administración Tributaria y el Ministerio Público.</p> <p>Se sugiere adicionalmente, la creación de políticas de debida diligencia, con la finalidad de mantener procedimientos que permitan conocer a los posibles proveedores de deuda o de inversión para utilización como capital de trabajo. Además la adquisición de deuda debiera estar autorizada por el comité de finanzas, el cual se sugiere crear.</p> <p>Por lo anterior, se recomienda que la toma de decisiones relevantes respecto de la adquisición de deuda, debiera ser analizada en conjunto por parte de la asamblea de accionistas, el consejo de administración, la gerencia general, la gerencia financiera, y el comité de finanzas de la organización.</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Hallazgo	Recomendación
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.	<p>Se observaron deficiencias en cuanto a las herramientas de utilidad para la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>No existen mecanismos para que los clientes, proveedores, acreedores y accionistas tengan una participación activa en el actuar diario de la Compañía.</p>	<p>Elaborar y diseñar mecanismos que permitan una oportuna participación por parte de los actores interesados que incluya oportunidad para recopilar información proveniente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados ✓ Proveedores ✓ Acreedores ✓ Accionistas ✓ Clientes <p>Como una medida remediadora, se sugiere la creación de comités, en donde cada uno de los grupos interesados pueda proveer su retroalimentación respecto de la forma en que la compañía pueda actuar en la toma de decisiones importantes.</p> <p>Elaborar reportes con información de interés para el sector gubernamental con incidencia directa en la operación del centro de llamadas, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superintendencia de Administración Tributaria. ✓ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. ✓ Ministerio de Trabajo.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Hallazgo	Recomendación
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección General de Trabajo. ✓ Ministerio de Ambiente. ✓ Ministerio Público. ✓ Intendencia de Verificación Especial. ✓ Entidades gubernamentales de otros países, que pudieran estar interesadas en la operación de la Compañía, por ejemplo el gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, en caso que la empresa reciba dinero desde dicho país.
El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.	Se observó que no existen encuestas de satisfacción encaminadas a detectar riesgos, y áreas de oportunidad en la atención a clientes, proveedores, acreedores y accionistas.	<p>Se recomienda la creación de encuestas electrónicas que de forma anónima provean información en tiempo real acerca de situaciones delicadas, y que deban ser puestas a la discusión y revisión de los diferentes comités que integren el gobierno de la empresa.</p> <p>La información generada por las encuestas de satisfacción debiera ser puesta a disposición del consejo de administración y de la gerencia general de forma periódica, con la finalidad de identificar situaciones específicas que puedan tener un impacto significativo en la operación de la entidad.</p>

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Observación	Recomendación
Divulgación de información y transparencia.	A la fecha, la empresa no prepara reportes de información financiera de manera periódica para uso del Consejo de Administración y de la Gerencia General.	Se recomienda elaborar un programa de reportes para los distintos usuarios de información dentro de la Compañía, observando que la relación costo beneficio de construir dicha información sea apropiado para su eficiencia y eficacia en la empresa.
	Se observó que no se publican reportes acerca de la gestión financiera de la empresa, asimismo, se detectó que no existen reportes acerca de la gestión operativa de la entidad.	Se sugiere la contratación periódica de auditores externos que puedan validar la información que genera la empresa, con la finalidad de proveer aseguramiento para que las distintas fuentes de información creadas tengan credibilidad y confiabilidad en la toma de decisiones por parte de los usuarios. Adicionalmente, a los reportes validados por auditoría externa, se sugiere que la gerencia financiera tome las siguientes medidas:
No se contratan auditores independientes para validar las cifras de los estados financieros de la entidad.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de presupuesto mensual, en formato comparativo. ✓ Análisis de situaciones fiscales que pudieran originar un impacto en la operación. ✓ Revisión de desembolsos por inversión de capital, y gastos operativos.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALINEARSE CON MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		
Aspecto evaluado	Observación	Recomendación
Las responsabilidades del consejo de administración.	<p>Se observó que a la fecha el Consejo de Administración no posee acuerdos, políticas o procedimientos en donde se regulen sus competencias y la jurisdicción de sus actuaciones.</p> <p>Adicionalmente se verificó que no existe un plan de sucesión específico para el reemplazo de los miembros del Consejo de Administración.</p>	<p>Se recomienda la elaboración de un manual de políticas y procedimientos con el objetivo de regular las actuaciones del Consejo de Administración en función del plan de negocios elaborado por la empresa, asimismo, se sugiere incluir políticas que regulen los conflictos de interés y que además mitigue los potenciales riesgos de fraude, o bien de la ocurrencia de sobornos. En principio, las regulaciones para la composición del consejo de administración, debieran contener los siguientes ejes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas para la inclusión de los miembros del consejo de administración. ✓ Proceso de sucesión de miembros del consejo de administración. Con la finalidad de evitar la pérdida de la memoria histórica que se ha originado por la toma de decisiones de la entidad. ✓ Parámetros permitidos en la toma de decisiones por parte del consejo de administración.
	<p>No existen políticas que limiten los conflictos de interés de los miembros del consejo de administración.</p>	

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la asesoría llevada a cabo para la empresa Llama ya, S.A., entidad utilizada como unidad de análisis en el desarrollo del caso práctico presentado en el presente documento; se concluye la comprobación de la hipótesis planteada en el plan de investigación, lo cual se ha obtenido con base en la evaluación del cumplimiento de dicha empresa con los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el G20, ya que las violaciones a los valores éticos, falta de transparencia ante los inversionistas y demás interesados en el accionar de la empresa, así como los problemas financieros ocasionados por riesgos de reputación, son originados por la falta de estrategias que permitan alinearse con mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
2. Los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE, a la fecha no son de aplicación en Guatemala; sin embargo, las múltiples relaciones comerciales, y de negocios que posea cada entidad de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones, convierten la aplicación de dichos principios en una necesidad de las organizaciones, ya que la falta de una estructura clara en el modelo de gobierno corporativo, imposibilita al Consejo de Administración y a la Gerencia General contar con insumos de calidad en la toma de decisiones objetivo, y por consiguiente, la aplicación de mejores prácticas pueden generar mayor credibilidad, y un mejor control sobre las operaciones desarrolladas.
3. Las mejores prácticas de Gobierno Corporativo son elementos flexibles, y derivados de la aplicación propia que cada industria y cada Consejo de Administración y Gerencia General aplican según su entorno, es importante indicar que las mejores prácticas antes mencionadas no se encuentran establecidas en los principios de gobierno corporativo de forma explícita, derivado que dichos principios constituyen premisas fundamentales acerca de qué es lo más conveniente en situaciones modelo,

no obstante, deberá observarse para cada caso en particular cuales son las medidas más convenientes para alinearse con mejores prácticas de gobierno corporativo.

4. El efecto de la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20 como la base para la Evaluación de Estrategias para Alinearse con Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, consiste en la mitigación de riesgos derivados de la falta de transparencia ante los inversionistas, y terceros involucrados en el interés por el desarrollo de la empresa, de igual modo, constituyen una herramienta útil y adecuada para mitigar los riesgos derivados de temas vinculados a reputación, lo que genera una mejor oportunidad para la toma de decisiones objetiva, aumento en la transparencia, y evitar la existencia de conflictos de interés por parte de los protagonistas en el modelo de gobierno adoptado.

RECOMENDACIONES

1. Derivado de los resultados obtenidos a través del trabajo de investigación realizado, se puede concluir que para efectos de la aplicación y utilización por primera vez de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, se considera necesario y mandatorio que cada organización se autoevalúe previo a iniciar cualquier trabajo de implementación de dichos principios, derivado que la aplicación tales principios podría no ser de aplicación total para cada una de las entidades que así lo deseen, lo anterior, basado en el entorno de negocio de cada industria, y en el entorno de negocio que envuelve el desarrollo de cada empresa dentro de la industria específica en la que opere.
2. Para efectos de un país como Guatemala que posee altos índices de corrupción y que la cultura de país encierra muchos paradigmas vinculados dicho flagelo, es considerable que las organizaciones realicen de forma periódico el análisis que les permita estudiar resultados vinculados con el grado de cumplimiento con las buenas prácticas de gobierno corporativo, lo anterior, puede ser llevado a cabo por un auditor externo, o interno, así como por expertos en la materia.
3. Los departamentos de Auditoría Interna de las empresas guatemaltecas deberán evaluar como parte de su plan anual de auditoría interna el grado de cumplimiento de sus empresas con el marco de referencia proporcionado por los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE y el G20, lo anterior, con la finalidad de permitir una implantación concisa, sin forzar las estructuras de cada Compañía, ya que el gobierno corporativo en parte se encuentra vinculado a la cultura de las organizaciones, y por ende la implantación de buenas prácticas se recomienda que no sea de forma automatizada, sino que sea inmerso en la cultura de trabajo de las organizaciones.
4. Considerar para su referencia las conclusiones y el caso práctico mostrado en el Capítulo IV, con la finalidad de observar en principio una forma básica de evaluar el cumplimiento con los Principios de Gobierno Corporativo por parte de las empresas,

en este sentido, se sugiere realizar una evaluación propia del entorno de negocio basado en la industria en donde se busque aplicar los resultados del presente documento, asimismo, deberá entenderse que el presente trabajo fue desarrollado para una empresa constituida conforme lo establecido por las leyes guatemaltecas, lo cual también influiría en la aplicación del modelo presentado; sin embargo, la realización de las pruebas, así como el criterio utilizado por el auditor podrán ser de mucha utilidad, sobre todo en aquellas empresas en donde se realiza la implementación de dichos principios por primera vez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, 75p.
2. Banco de Desarrollo de América Latina, Gobierno Corporativo: “Lo que todo empresario debe saber”, 2010, 26p.
3. Banco de Desarrollo de América Latina, Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal, 2012, 82p.
4. Congreso de la República, Código de Comercio, Decreto Número 2-70, 193p.
5. Congreso de la República, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 76-78, 4p.
6. Congreso de la República, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89, 16p.
7. Congreso de la República, Decreto Número 78-89, 3p.
8. Congreso de la República, Código de Trabajo, Decreto Ley Número 1441, 116p.
9. Congreso de la República, Código Tributario, Decreto Número 6-91, 63p.
10. Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92, 31p.
11. Congreso de la República, Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92, 17p.

12. Congreso de la República, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92, 3p.
13. Congreso de la República, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012, 63p.
14. Congreso de la República, Ley Emergente para la Conservación del Empleo y la Industria, Decreto Número 19-2016, 34p.
15. Congreso de la República, Reformas al Código de Comercio, Decreto Número 18-2017, 10p.
16. Ernst & Young, El Nuevo Marco del Buen Gobierno Corporativo en Materia Fiscal, 2015, 6p.
17. International Auditing and Assurance Standards Board, Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados, Parte I, 2013, 747p.
18. International Auditing and Assurance Standards Board, Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados, Parte II, 2013, 333p.
19. Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, Acuerdo Número 1118, 20p.
20. Junta Monetaria, Reglamento de Gobierno Corporativo, Resolución Número JM-62-2016, 4p.
21. Kaplan, Robert, Mapas Estratégicos “Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles”, 484p.

22. Kaplan, Robert, The Execution Premium “Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas”, 484p.
23. Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo Número 229-2014, 115p.
24. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), La OCDE, 35p.
25. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, 2016, 68p.
26. Presidencia de la República, Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Acuerdo Gubernativo Número 5-2013, 20p.
27. Presidencia de la República, Reglamento del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria, Acuerdo Gubernativo Número 213-2013, 26p.