

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UN CALL CENTER DE
SUBCONTRATACIÓN DE NEGOCIOS"**

TESIS

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

POR

HERBERT ESTUARDO VÁSQUEZ GONZALEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018

**MIEMBROS DE LA 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 EXAMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. José Luis Reyes Donis
Contabilidad	Lic. Roberto Salazar Casiano
Auditoría	Lic. Rubén Eduardo del Aguila Rafael

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Secretario	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Examinador	Lic. Oscar Fernando Aguilar García

Guatemala, 10 de agosto de 2018

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

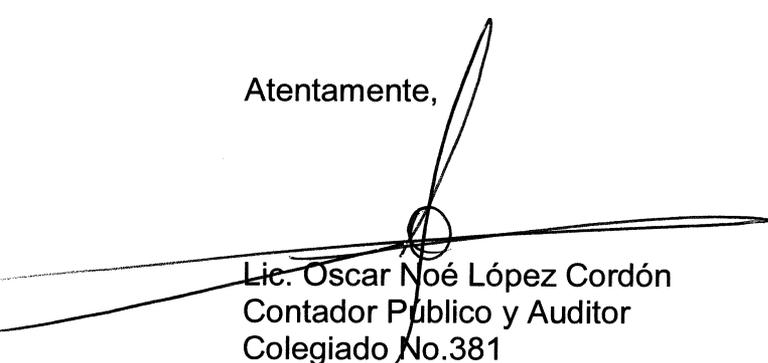
Señor Decano:

Respetuosamente me dirijo a usted, para informarle que he procedido a darle cumplimiento al nombramiento concedido por su despacho, según DIC.AUD. 153-2015, modificado por el DIC.AUD. 11-2018 para cambio de tema, asesorando el trabajo de tesis del estudiante Herbert Estuardo Vásquez Gonzalez, denominado **“DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UN CALL CENTER DE SUBCONTRATACIÓN DE NEGOCIOS”**.

Al respecto informo que el estudiante, se le proporcionó orientación sobre el enfoque del trabajo, sugiriendo modificaciones de forma y fondo que requería, fue elaborado de acuerdo a los lineamientos técnicos y académicos como profesionales, por lo tanto me permito recomendar se acepte el mismo, para ser discutido en su Examen General de Tesis, previo a conferir el Título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme, con las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Oscar Noé López Cordón
Contador Público y Auditor
Colegiado No.381

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 065-2018
Guatemala, 05 de octubre de 2018

Estudiante
HERBERT ESTUARDO VÁSQUEZ GONZALEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 23-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de septiembre de 2018, que en su parte conducente dice:

“CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Administración de Empresas en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Tema de Tesis:

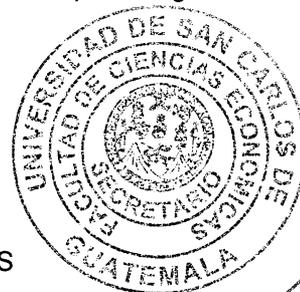
HERBERT ESTUARDO VÁSQUEZ GONZALEZ	DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UN CALL CENTER DE SUBCONTRATACIÓN DE NEGOCIOS
-----------------------------------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABREJA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios Por su amor eterno y la confianza en Él para poder lograr alcanzar las metas que me he trazado en esta vida.
- A mi madre Marta por la vida, el sacrificio y esfuerzo que hizo para sacarme adelante y poder culminar una meta. Su apoyo siempre ha sido fundamental para lograr una etapa más de mi vida.
- A mi tía Gladys por su tiempo y dedicación, que ha significado un logro más en mi carrera profesional.
- A mi esposa Rosselinne por estar a mi lado, motivándome y apoyándome en este camino que hemos emprendido juntos para alcanzar nuestros objetivos.
- A mi hija Keila que mi triunfo te motive alcanzar las metas que te propongas.
- A mis hermanos Que mi triunfo los llene de alegría y motivación para lograr lo que se han propuesto.
- A mi familia Para que sigan adelante estudiando y el esfuerzo que realizan, siempre tendrá su recompensa en la vida.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala En especial a la Facultad de Ciencias Económicas por el conocimiento que me ha brindado y que siempre tendré presente en mi vida profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

Contenido

Página

CAPÍTULO I

CALL CENTER DE CONTRATACIONES DE NEGOCIOS

1.1	Definición empresa	1
1.1.1	Outsourcing	1
1.2	Empresa de subcontratación de procesos de negocios	1
1.3	Formas de constitución	7
1.4	Tipos de sociedades	8
1.4.1	Sociedad colectiva	8
1.4.2	Sociedad en comandita simple	8
1.4.3	Sociedad en comandita por acciones	8
1.4.4	Sociedad anónima	9
1.5	Clasificación	9
1.5.1	Por su tamaño	9
1.5.2	Según su actividad	11
1.5.3	Por su ámbito geográfico	12
1.6	Antecedentes	14
1.6.1	Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)	16
1.7	Centro de llamadas	18
1.8	Estructura organizacional de un centro de llamadas	19
1.9	Marco legal	20
1.9.1	ACUERDO LEGISLATIVO NÚMERO 18-93, Constitución Política de la República de Guatemala	20
1.9.2	Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo	22
1.9.3	Decreto 6-91, Código Tributario	23
1.9.4	Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado	23
1.9.5	Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria Libro I Impuesto Sobre la Renta	23
1.9.6	Decreto Número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad	24
1.9.7	Decreto Número 1441, El Código de Trabajo	25
1.9.8	Decreto Número 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público	25
1.9.9	Decreto Número 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado	25

CAPÍTULO II

DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO

2.1	Control Interno	26
2.2	Importancia	26
2.3	Objetivos del control interno	27
2.4	Control Interno COSO Marco Integrado	28
2.5	Componentes del control interno	30
2.5.1	Entorno de control	30
2.5.2	Evaluación de riesgos	31
2.5.3	Actividades de control	32
2.5.4	Información y comunicación	32
2.5.5	Actividades de supervisión	33
2.6	Relación entre objetivos y componentes	34
2.7	Antecedentes del diseño del control interno	37
2.8	Definición diseño del control interno	37
2.9	Importancia del diseño del control interno	38
2.10	Objetivos en el diseño del control interno	39
2.11	Características del diseño del control interno	39
2.12	Responsabilidad del Contador Público y Auditor como Consultor Externo	40
2.13	El Contador Público y Auditor como Consultor Externo	42
2.14	El Contador Público y Auditor	43
2.15	Alcance del Contador Público y Auditor como consultor externo en el diseño del control interno	44

CAPÍTULO III

DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1.	Definición	46
3.2	Objetivo	47
3.2.1	Aumento del volumen de ventas	48
3.2.2	La imagen de la empresa	49
3.2.3	Superar a la competencia	50
3.2.4	Incrementar o mejorar el servicio postventa	50
3.3	Importancia	51
3.4	Estructura organizacional	52
3.5	Registro contable de las ventas	53
3.6	Norma Internacional de Información Financiera (NIIF 15)	55
3.6.1	Principales características	56
3.7	Ventas al contado	59
3.8	Ventas al crédito	59
3.9	Ventas diferidas	61

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UN CALL CENTER DE SUBCONTRATACIÓN DE NEGOCIOS (Caso Práctico)

4.1	Antecedentes	63
4.2	Planificación y revisión de los procesos y actividades en el Departamento de ventas	65
4.3	Diseño de control interno, COSO Marco Integrado	83
4.4	Informe de Auditor Independiente	93
4.5	Simbología aplicada para el diseño de flujogramas	95
4.6	Manual de procedimientos para el registro de las ventas	98
4.7	Cuadro de roles y responsabilidades del empleado para el registro de las ventas	125
4.8	Normas de conducta de la empresa a evaluar anualmente	129
CONCLUSIONES		130
RECOMENDACIONES		132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		134
ANEXOS		137

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
1 Servicios y sectores donde se sub-contratan servicios	4
2 Modelo de organigrama para una empresa de subcontratación de procesos de negocios para un centro de llamadas	6
3 Cubo Control Interno Marco Integrado – The Committee of Sponsoring Organizations	34
4 Organigrama del departamento de ventas	55
5 Desarrollo de los procesos según su ubicación	63
6 Estructura organizacional de una empresa de subcontratación de procesos de negocios	101
7 Modelo de organigrama en el área de operaciones en un centro de llamadas	106
8 Modelo de organigrama en el área contable en Filipinas	116
9 Flujograma proceso de ventas	118
10 Flujograma proceso de ventas por actividad	124
11 Flujograma componentes del control interno en el proceso de registro de las ventas para un centro de llamadas	127

INTRODUCCIÓN

En la última década, Guatemala ha tenido un crecimiento muy significativo con respecto a las empresas que sub-contratan servicios tales como call center, contact center, digitación de datos, tecnología, finanzas, contabilidad, etc. Esto ha sido posible a la globalización de los procesos, donde empresas con miras a transformar su forma de gestionar sus procesos de negocio y de información utilizan estos servicios con el objetivo de mejorar sus resultados.

Esto es posible al avance que brindan las tecnologías y Guatemala ha logrado encajar en la competencia con otros países que brindan los mismos servicios como Filipinas, India, Jamaica, España, entre otros. Su ubicación geográfica la hace atractivo para los inversionistas de Estados Unidos, debido a su zona horaria y entre otros el costo de la mano de obra.

Al concatenar cada uno de los procesos que realiza cada país, como un proceso global donde el control interno debe funcionar en cada uno de ellos. The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), considera que este marco integrado permitirá a las organizaciones desarrollar y aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.

Este tipo de empresas buscan que el sistema de control interno funcione eficientemente; COSO Marco Integrado, ofrece la construcción de control interno partiendo de los objetivos definidos por la empresa, integrando cada una de las áreas y actividades establecidas. Esta metodología de COSO, profundiza en el control interno, facilitando un enfoque más extenso y sólido sobre el diseño y su elaboración, utilizando los componentes y principios.

El desarrollo del presente trabajo de tesis se realiza como medio para conocer el diseño del control interno en un call center de sub-contratación

de negocios. Se detalla los pasos a seguir para el diseño del control interno, partiendo de los objetivos de la organización como parte del entorno de control para que posteriormente se desarrollen los siguientes cuatro componentes del control interno.

La tesis se desarrolla en cuatro capítulos, siendo estos los siguientes:

En el capítulo I se refiere a los antecedentes de la empresa de sub-contratación de procesos de negocio, el inicio y transformación de un negocio que solo se dedicaba a la recuperación de carteras de crédito a lo que hoy en día es, un centro de servicio compartido internacional, su constitución legal, función y actividad económica principal. Estas entidades se encuentran asociados en la Asociación de Exportadores de Guatemala – AGEXPORT y legalmente se encuentra incluida en la ley de maquila, un ente económico exento de impuestos directos.

Este capítulo II es una de las bases principales para realizar la tesis, donde COSO Marco Integrado es utilizado para el diseño de los controles internos de la empresa. La creación de políticas y procedimientos no es la parte fundamental del control interno; sino la aplicación del criterio profesional en cada proceso, con el fin primordial para el resguardo de los activos y cumplimiento de los objetivos de la Empresa. Implementar cada uno de los componentes en los procesos, apoyará a prevenir y detectar errores e irregularidades en las actividades que desempeñan los empleados.

En el capítulo III se define las ventas, un movimiento significativo en la empresa, la organización y objetivos que se pretendan alcanzar como organización. El volumen de las ventas, el cual determina el desarrollo de la empresa. Fundar una buena imagen la cual determina la relación con los clientes. De este movimiento nace la operación contable, encargado de

hacer los registros para reflejarlos en los estados financieros. La aplicación de las normas y principios para su registro adecuado con el objeto de reducir los niveles de fraude por información no apropiada.

Para concluir, en el capítulo IV se presenta el caso práctico que se integra de la siguiente manera: la empresa contrato los servicios de consultoría externa de la firma WTC Consultores, S.A. para que le diseñe el control interno del call center. Se realizan las entrevistas con la Gerencia y los empleados encargados de realizar los procesos, se solicita información contable y legal, debido a que sus ingresos son producto de acuerdos contractuales con sus clientes, se realizan las visitas correspondientes en los departamentos involucrados para evaluar el ambiente de control. Una vez cumplido el objetivo de familiarizarse con los procesos de la empresa, se procede a realizar el diseño de control interno de la empresa; así como los procedimientos necesarios y flujogramas correspondientes, para establecer la fluctuación de la información y los roles y responsabilidades que debe ejecutar cada empleado, entre otros elaborar evaluaciones de las normas de conducta de la empresa como medio para fortalecer los valores dentro de la entidad.

CAPÍTULO I

CALL CENTER DE CONTRATACIONES DE NEGOCIOS

1.1 Definición de empresa

La empresa es aquella que se constituye dentro de un territorio con la finalidad de prestar un servicio o producir bienes para generar un remanente adicional en su intercambio, sean estas locales o extranjeras. Algunas empresas buscan incrementar ese remanente utilizando la subcontratación de servicios, mediante la contratación de mano de obra a bajo costo con el objetivo de exportar el servicio o bien.

“Es una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”. (13:8)

El Código de Comercio en su artículo 655 define empresa de la siguiente manera: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (5:103)

1.1.1. Outsourcing

Outsourcing es un término del inglés que se puede traducir al español como subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces out, que significa 'fuera', y source, que traduce 'fuente' u 'origen', es decir, fuente externa.

En este sentido, el outsourcing está estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.

1.2. Empresa de subcontratación de procesos de negocios

Es una organización que se constituye para prestar diversos servicios solicitados por un tercero, aprovechando la infraestructura instalada por la empresa; con el propósito de aumentar su rentabilidad, haciéndolas parecer sencillas para quienes contratan los servicios.

Por lo general, la subcontratación de procesos de negocios (Business Process Outsourcing - BPO, por sus siglas en inglés) se implementa como una medida de ahorro de costes para las tareas que una empresa requiere, pero no depende de ellas para mantener su posición en el mercado.

Cuando el BPO se contrata fuera del propio país de una empresa a veces se llama offshore outsourcing. Si el BPO se contrata a un país vecino de la compañía a veces se llama nearshore outsourcing, y si el BPO se contrata dentro de la localidad de la empresa a veces se llama onshore outsourcing.

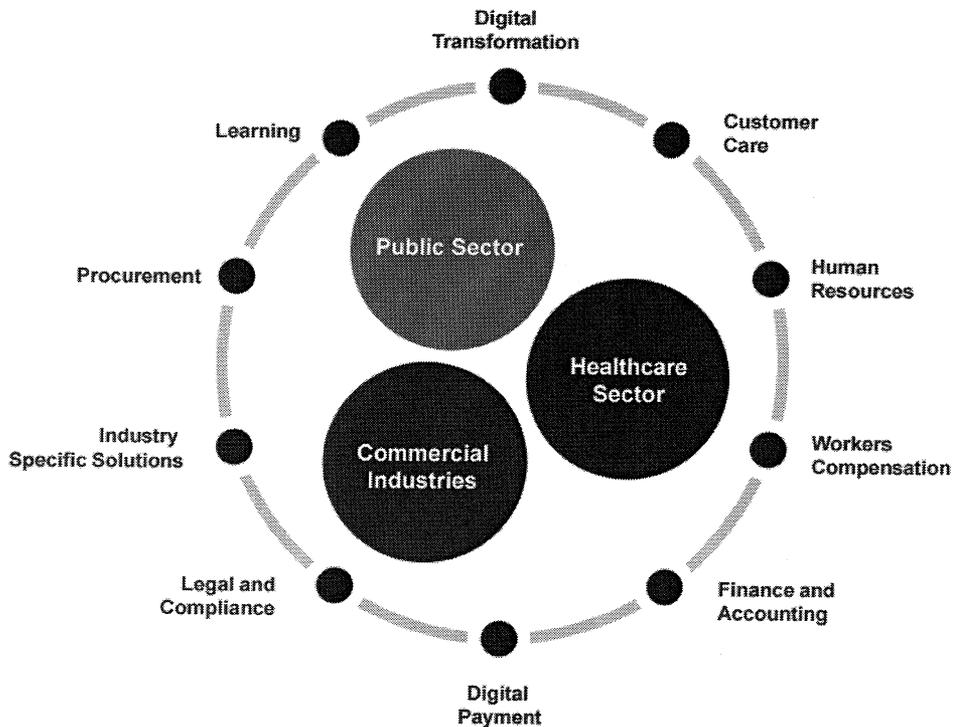
En busca de la optimización de los costos, los países desarrollados buscan ubicar sus operaciones en países donde sus servicios se presten con

calidad; y además, puedan trasladarse de forma rápida y donde la zona horaria sea adecuada, buscando que estén dentro de los rangos del país que solicita los servicios.

“Guatemala tiene la ventaja de contar con un mercado de infraestructura y telefonía en expansión. El país es atractivo según WorldEconomicForum para invertir en tecnología, además es considerado el mercado nearshore más grande de la región.” (22:1)

Actualmente Guatemala ofrece muchas ventajas a Estados Unidos para prestarle los servicios que requiere, siendo estos: costos competitivos, buen recurso humano, y la proximidad al mercado estadounidense. Esto le permite competir con otros mercados como Filipinas y la India quienes ofrecen los mismos servicios. Entre los servicios que se prestan a Estados Unidos son: centro de llamadas (call center), contact center, centros de finanza y contabilidad, centro de recursos humanos, tecnología de la información, digitación de datos, etc.

FIGURA 1. SERVICIOS Y SECTORES DONDE SE SUB-CONTRATAN SERVICIOS



Fuente: Empresa subcontratación de procesos de negocios

La diferencia entre call center y contact center, se basa en los canales de entrada y salida a la hora de recepcionar o emitir información a los contactos o usuarios que demandan los servicios.

El call center gestiona servicios a través de un solo canal, telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se realiza de manera rápida y concisa con una atención exclusiva entre el usuario y agente.

El contact center es mucho más amplio puesto que maneja más canales para la recepción de la información, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, comunicaciones online y redes sociales.

En este negocio se involucran tres agentes los cuales son: el cliente, el contratante y el contratista.

El cliente, es la persona o grupo de personas que tienen relación directa con la empresa contratante de los servicios de la empresa subcontratada; obligado a prestarle atención por los servicios o bienes adquiridos.

El Contratante, es la empresa que subcontrata servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

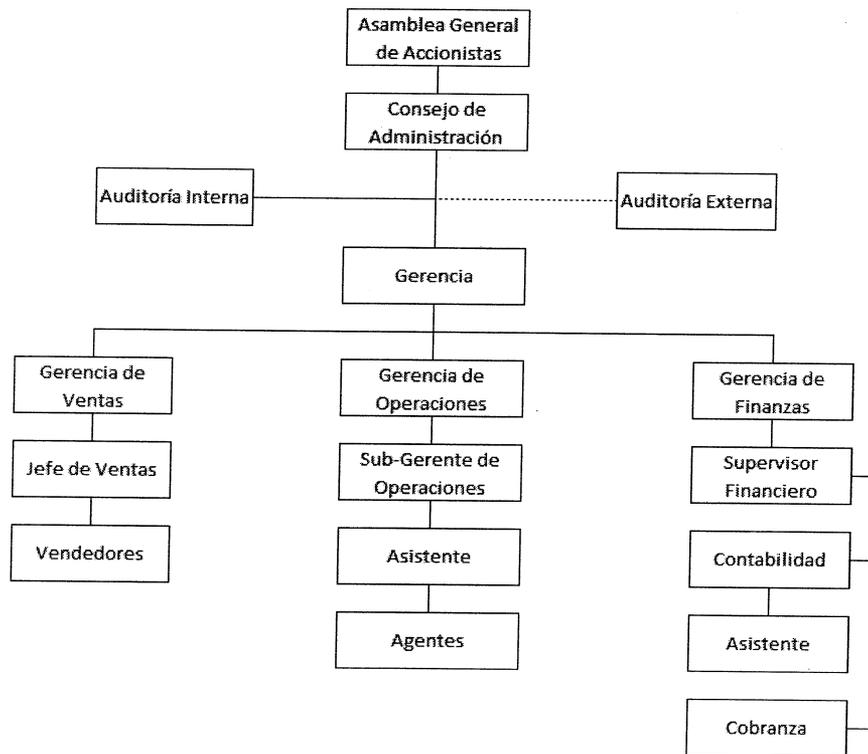
El contratista, es la empresa que brinda servicios contratados por una empresa que requiere la subcontratación de procesos con el objetivo de atender las necesidades de sus clientes. Desde este punto de vista contractual, el contratante pasa a ser el cliente del contratista o la empresa que se dedica a la subcontratación de procesos de negocios. Algunos clientes de este tipo de empresas se pueden mencionar a: Coca Cola, Apple, Verizon, AT&T, etc.

Como toda empresa, esta se organiza internamente de tal manera que debe llevar el registro de los ingresos generados por los servicios prestados al contratante, creando las áreas o departamentos necesarios para su control, como los son: contabilidad, finanzas, facturación, ventas, etc.

En Guatemala, se encuentra instaladas áreas de auditoría interna, finanzas, recursos humanos, etc. Localmente se constituye como sociedad anónima para efectos de darle legalidad a las actividades que se realizan, como por ejemplo, pago del seguro social, impuestos u otras operaciones locales.

Las empresas de subcontratación de procesos de negocios pueden estar instaladas en uno o varios países pero esto no los limita a tener una estructura organizacional, donde los inversionistas, junta directiva y la gerencia se encuentran ubicados en el país de origen de la casa matriz.

FIGURA 2. MODELO DE ORGANIGRAMA PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE LLAMADAS



Fuente: Empresa subcontratación de procesos de negocios

Para efectos de este documento se comprende la terminología en inglés de call center como centro de llamadas traducido al español o viceversa.

1.3. Forma de constitución

La mayoría de empresas de acuerdo al origen de la inversión sea extranjera o local se constituyen con patrimonio privado. Son pocas las empresas en funcionamiento con constitución patrimonial público. En Guatemala ya no existen empresas que funcionen con patrimonio público como lo fueron la Empresa Eléctrica de Guatemala, Guatel y FEGUA; vendidas en 1998.

La globalización ha permitido que las empresas se expanda a otros países; invirtiendo el capital donde sea factible, con la finalidad de incrementar sus resultados. A este tipo de empresas se le conoce como transnacionales, y lo que buscan en el territorio es maximizar sus ganancias por medio de la reducción de costos, impuestos, materiales, etc., donde los bienes o servicios producidos son exportados.

“La empresa transnacional es, según Raymond Vernon, una compañía que intenta conducir sus actividades en una escala internacional, como quien cree que no existen fronteras nacionales, sobre la base de una estrategia común dirigida por el centro corporativo. Otra descripción que se ha hecho de las empresas transnacionales, a las que algunos autores prefieren llamar sociedades transnacionales, es la que realiza el departamento de Comercio de los Estados Unidos: Las filiales son articuladas en un proceso integrado y sus políticas son determinadas por el centro corporativo en términos de las decisiones relacionadas con la producción, la localización de plantas, las formas de los productos, la comercialización y el financiamiento.” (18:1)

El Código Civil en el artículo 16 se refiere a “la persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados; puede ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social”. (19:2)

1.4. Tipos de sociedades

Dentro de las sociedades organizadas se pueden mencionar las siguientes:

1.4.1. Sociedad colectiva

“Sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.” (5:202)

1.4.2. Sociedad en comandita simple

“Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.” (5:202)

1.4.3. Sociedad en comandita por acciones

“Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

Las aportaciones deben estar representadas por acciones, las cuales deberán ser nominativas.

Las sociedades en comandita por acciones constituidas antes de la vigencia de la Ley de Extinción de Dominio, cuyo pacto social les faculte a emitir acciones al portador y tengan pendiente la emisión de acciones, deberán realizarla únicamente con acciones nominativas.” (5:202)

1.4.4. Sociedad anónima

“Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (5:202)

1.5 Clasificación de la empresa

La empresa se clasifica según la cantidad de empleados y una generación de ventas con relación a cierta cantidad de sueldos anuales.

“La globalización, ha originado una diversidad de empresas que de acuerdo a su función, constitución y actividad, se clasifican de la siguiente manera:” (1:15)

1.5.1 Por su tamaño

Se refiere a la cantidad de capital en que se constituyen las empresas, la fuerza laboral que dispone o contrata y su capacidad de realizar transacciones internacionales.

- a) Microempresa
- b) Pequeñas
- c) Mediana

Según ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 211-2015, que reforma el ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 253-94 en donde se define a la Microempresa, Pequeña y Mediana empresa de la siguiente manera:

a) **Microempresa**

“Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de un (1) salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

b) **Pequeña**

Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) con una generación en ventas anuales equivalente de un mínimo de ciento noventa y uno (191) salarios mínimos a un máximo de tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

c) **Mediana**

Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de ochenta y uno (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) con una generación de ventas anuales equivalente de un mínimo de tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas”. (31:15)

1.5.2 Según su actividad

“Son empresas que se dedican a ciertos mercados o actividades económicas.

- a) Agropecuarias
- b) Mineras
- c) Industriales
- d) Comerciales
- e) De Servicios

a) Agropecuarias

“Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.

Ejemplos: granjas avícolas, porcícolas, invernaderos, haciendas de producción agrícola, ganadería intensiva de bovinos, entre otras.

b) Mineras

Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo.

Ejemplos: empresas de petróleos, auríferas, de piedras preciosas, y de otros minerales. En nuestra región encontramos la mina de mármol.

c) **Industriales**

Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados. Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.

Ejemplos: fábricas de telas, fábricas de camisas, fábricas de muebles, fábricas de calzado, fábrica de pulpas, mermeladas y encurtidos.

d) **Comerciales**

Son empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados.

e) **De servicios**

Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Ejemplos: Servicios en salud, en educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros, y otros servicios.

Una empresa dedicada a la aviación, un centro de salud, una universidad, una funeraria, una odontología, entre otras". (20:3)

1.5.3 Por su ámbito geográfico

"Las micros, medianas y grandes empresas buscan posicionarse en los mercados donde la demanda es considerable, los costos son bajos o son de necesidad para el consumidor. Siendo las siguientes:

a) **Empresas Locales**

- b) Empresas Regionales
- c) Empresas Nacionales
- d) Empresas Transnacionales
- e) Empresas Multinacionales

a) **Empresas Locales**

Son aquellas que desarrollan su actividad en una sola población. Por ejemplo: una panadería, farmacia, zapatería, etc.

b) **Empresas Regionales**

Son aquellas empresas que llevan a cabo su actividad en una región. Por ejemplo: una empresa de transportes que ofrece servicio a viajeros.

c) **Empresas Nacionales**

Son aquellas que actúan dentro de un país y su capital es de origen nacional.

d) **Empresas Transnacionales**

Es una empresa basada en un país, con capitales de ese mismo país y que opera en varios países a través de filiales que pueden ser jurídicamente independientes, tiende a maximizar sus beneficios o a cumplir cualquier otro objetivo propuesto bajo una perspectiva global. Está ligada al capital golondrina.

e) **Empresa Multinacional**

Es una empresa con capitales de distintos países que puede operar y producir en un solo o en varios países.” (20:3)

1.6 Antecedentes

El crecimiento de la oferta de nuevos servicios financieros, la privatización y la expansión de las telecomunicaciones de los años 90' permitió que empresarios guatemaltecos fundaran a mediados de esta década Transactel, la primera empresa de tele mercadeo en la Ciudad de Guatemala. Ésta y otras empresas que le siguieron, en un principio muy pequeño, se dedicaron a realizar operaciones de servicio al cliente, consistentes principalmente en cobros vía telefónica. Paulatinamente fueron incorporando nuevos servicios al cliente, hasta la actualidad cuando están intentando ofrecer otros servicios con mayor valor agregado como la digitalización de documentos, los servicios de contabilidad y finanzas, los servicios de contratación y los servicios técnicos especializados.

Durante la década de los 90' Transactel ofertaba sus servicios solamente para el mercado local. Sin embargo, en el año 2001 dio un salto cualitativo al iniciar operaciones como call center internacional, desde entonces la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado, siendo así que para finales del 2008, Transactel contaba con operaciones en Guatemala (Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango) El Salvador y Panamá. La empresa creció de manera rápida a partir de entonces obteniendo contratos de grandes empresas estadounidenses y realizando alianzas con algunas de las transnacionales más importantes del mundo interesadas en establecerse en Guatemala. A partir del 2004, se inició el establecimiento en la ciudad de grandes empresas transnacionales aliadas con varias empresas locales. Fue entonces que se consolidó el modelo de call center internacional actual, caracterizado por atender a clientes en otros países, como México, España y Canadá, pero sobre todo a clientes de Estados Unidos. Entre 2004 y 2008

se establecieron en el país cerca de 18 empresas transnacionales de atención al cliente.

“El mayor volumen en operación de los contact centers está en Guatemala y Costa Rica. En Guatemala existen unas 75 compañías de centros de contacto que inyectan cerca de US\$160 millones en empleos, según cifras facilitadas por Aspect. Además, se espera que para el 2015 el sector represente unos 57.000 empleos.” (21:4)

“Actualmente se cuenta con 20 call centers que sirven a cuentas internacionales y 55 call centers in-house que gestionan los servicios de su propia empresa. Entre los servicios que se ofrecen en el mercado están los de: servicio al cliente, telemarketing, información, cobranza, reservaciones, suscripciones, helpdesk, mantenimiento de bases de datos, control de fraudes, digitación, digitalización y externalización de procesos financieros y administrativos. Actualmente, se prestan servicios en Latinoamérica, Estados Unidos y España. Los idiomas más importantes son el inglés y español. Aunque se están atendiendo cuentas en idioma portugués, francés y alemán.

Esta industria provee 16,400 puestos de trabajo directos, de los cuales 9,000 son bilingües. Esta organización brinda oportunidad de desarrollo profesional a sus colaboradores quienes logran hacer carrera en estas empresas.

“El crecimiento estará entre el 8% y el 10% en América Latina, pronostica, Aspect, empresa del sector.” (21:4)

La tasa de crecimiento anual estima un crecimiento del 35% al 45% para los próximos años, de los cuales la inversión local y extranjera puede superar los USD 65 millones.” (22:5)

PROYECCIÓN DE EXPORTACIONES Y EMPLEOS AÑO 2013 A 2015

Contact Center	2013	2014	2015
Proyección de las exportaciones (US\$M)	303.2	388.1	504.5
Proyección de empleos a generar	30,623	39,198	50,955
Tasa de crecimiento interanual de las proyecciones	26%	28%	30%

Fuente: Samayoa Urrea, Otto. Proyecciones de Exportaciones y Empleos 2013-2015. AGEXPORT

En Guatemala, los centros de llamadas se encuentran asociadas a la Asociación Guatemalteca de Exportadores y se encuentran organizadas en 5 sectores y 26 comisiones de trabajo, según su especialización en: Manufactura, Vestuarios y Textiles, Agrícola y Pesca, Servicios y Contact Center.

1.6.1 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)

“La Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT –, es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos y servicios en Guatemala.

Agrupar y representar a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciéndoles apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Así mismo hace alianzas estratégicas con el sector público, privado y la comunidad internacional para incorporar a las MIPyMES a la actividad exportadora, ofreciéndoles capacitación, eventos de promoción comercial internacional, programas de asistencia técnica, contactos internacionales, alianzas público privadas, clúster de trabajo, etc.” (23:6)

El Sector de CC & BPO está conformada por las principales empresas de Contact Centers y BPO que operan en Guatemala, entre estas: 24- 7, Allied Global, Asistencia G&T, Atento, Avalon, Capgemini, Digitex, EGS/Alorica, Genpact, Nearsol, Grupo Pronto Tellamo, Salud Global, TELUS International y Xerox. Estas atienden principalmente los mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España y Guatemala. Los asociados brindan servicios de atención al cliente, finanzas y contabilidad, adquisiciones y logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para una amplia gama de sectores, entre estos: banca y finanzas, telecomunicaciones, fabricación–distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entretenimiento.

Los Beneficios que obtiene al asociarse a AGEXPORT son:

- Aparecer en el Directorio de exportadores y copia física de la edición actual.
- Aparecer en el sitio Web export.com.gt
- Suscripción anual a revista DATA EXPORT.
- Participación en las negociaciones Comerciales de su interés.
- Invitación a ferias comerciales.

- Promoción de sus Productos y de su empresa con empresarios extranjeros interesados. Para apoyar el crecimiento de las exportaciones.
- Asesoría de exportación.
- Representatividad que se adquiere al formar parte de un sector organizado.
- Descuentos en actividades especiales, cuotas de capacitaciones específicas.
- Tarifa preferencial en pautas publicitarias de DATA EXPORT.
- Tarifa preferencial en pautas publicitarias en Nuestro Directorio.
- Promoción de su empresa en la revista DATA EXPORT como nuevo socio de AGEXPORT.
- Apoyo en la resolución de conflictos en la exportación por medio de contacto con instituciones gubernamentales

1.7. Centro de llamadas

Es un centro de servicio que presta a uno o varios países, la asistencia, gestión, cobranza, encuestas, etc., a través de la recepción de llamadas telefónica. Donde el contratista usualmente pone a disposición el recurso humano, tecnológico y sistemático para la prestación del servicio. Dichos servicios son adquiridos por el contratante, y los servicios quedan tipificados en un contrato; donde se estipulan y se acuerdan cada uno de las tarifas que el contratante debe cancelar por el volumen o minutos atendidos por el contratista. Así también; se detallan las condiciones y términos que el contratista debe cumplir, con el fin de llenar cada una de las expectativas y estándares deseados por el contratante o cliente. Una característica importante que acuerdan las partes es la vigencia o el tiempo que durará el contrato y otra es que el contratista puede acceder a los servidores del

cliente, con el objetivo de obtener información que será de importancia para un tercero.

Dentro del call center se maneja una serie de terminología en inglés en su forma de organización, la cual describe la acción o actividad de una persona, entre estas se pueden mencionar:

- **Agente:** Es la persona que se encarga en responder las llamadas hechas por los clientes de quién se sub-contrataron los servicios.
- **Entrenador:** Es la persona encargada de capacitar a los agentes con la finalidad de brindar la información eficiente y soluciones oportunas. Dicha persona es un enviado del cliente con la capacidad de transmitir los conocimientos adecuados a los agentes con el objetivo de hacer eficientes a los agentes.
- **Cuenta:** Se refiere al tipo de servicio y cliente al que se le esta sub-contratando los servicios. Estos pueden ser de seguros médicos, tecnología, impresiones, digitación, etc.
- **Centro de Servicios Compartido:** Es lugar donde se encuentran ubicados los servicios off shore que se van a prestar a los clientes, dentro de estos se incluye el manejo operacional y administrativo de la empresa, las cuales pueden ser de recursos humanos, tecnología, contabilidad y finanzas.

1.8. Estructura organizacional de un centro de llamadas

Las operaciones de la empresa están organizadas por equipos de trabajo, por cuentas, dirigidas por un Gerente de Cuenta. Los equipos están

formados por representantes de las siguientes áreas: recursos humanos, capacitación, calidad, personal y tecnologías de información y telecomunicaciones.

Cada equipo de trabajo o cuenta tiene su estructura organizacional y sus procedimientos de acuerdo al área, contabilidad, call center, etc. La finalidad es medir y controlar las funciones que se desempeñan en cada equipo de trabajo; con el fin de alcanzar los resultados esperados. Además de call centers que han sido instalados en Guatemala, los inversionistas extranjeros han confiado en la capacidad y calidad de los servicios que se presentan en el país, que han instalado áreas contables-financieras con el propósito de realizar los estados financieros de cada una de las unidades de negocio. Básicamente, se delegan ciertas funciones localmente pero todos los procesos son supervisados y seguidos por personal (Gerentes Financieros) ubicado en Estados Unidos. Su función principal es dirigir y dar cumplimiento a las normativas y controles elaborados por la empresa; así como a las leyes y procedimientos vigentes en Estados Unidos.

1.9. Marco legal

Las leyes que se enmarcan para este tipo de empresas por los servicios y actividades que realizan dentro del territorio guatemalteco, constituidas para generar renta y realizar transacciones dentro y fuera del territorio nacional; deberán cumplir con las normativas creadas para la regulación de sus operaciones.

1.9.1. ACUERDO LEGISLATIVO NÚMERO 18-93, Constitución Política de la República de Guatemala

Carta Magna de la República de Guatemala, representa todos los derechos y deberes de una sociedad constituida como nación deben gozar y cumplir

respectivamente. De este documento se originan un conjunto de leyes que se rigen dentro del país.

1.9.2. Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo

Como toda entidad establecida dentro del territorio nacional guatemalteco, los call center se enmarcan dentro de un conjunto de leyes ordinarias vigentes que le son aplicables, pero en especial la aprobada por el Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo, de urgencia nacional, en febrero de 2016, siendo esta reforma del Congreso de la República, Decreto Número 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, y el Decreto Número 65-89, Ley de Zonas Francas, la cual otorga beneficios fiscales por 10 años a las empresas dedicadas a la maquila de vestuario y textil y centros de llamadas que exporten sus bienes y servicios. Fue impulsada con el objetivo de cumplir con el requerimiento de la Organización Mundial del Comercio en cuanto a que los países tengan una competencia igualitaria.

“La ley, que sigue en vigor, otorga exenciones de los impuestos al valor agregado, de importación y sobre la renta a las empresas que se dediquen a la transformación de materia prima para la exportación”. (19:2)

En el Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo, Artículo 7, se adiciona al artículo 12 bis, inciso d, se refiere: “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 periodo de diez (10) años, contados a

partir de la fecha de notificación de la resolución de su calificación por el Ministerio de Economía”.

Entre otros, suspensión temporal del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación, con inclusión del Impuesto al Valor Agregado, dependiendo de la finalidad con que se utilicen los bienes y servicios que se importen, la exoneración podría ser hasta total una vez sea debidamente descrito en la resolución de calificación del Ministerio de Economía.

Algo muy importante, es que todas las empresas que se beneficien con esta ley, deberán presentar adjunto a la Declaración Jurada, de acuerdo al artículo 33, literal b) de esta ley, la planilla electrónica de seguridad social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, correspondiente a los últimos tres meses previos al mes que corresponda la información de la Declaración Jurada. El Ministerio de Economía suspenderá los derechos establecidos en esta ley, a las empresas y entidades que incumplan la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y los reglamentos. Dando una cobertura al trabajador, de utilizar los beneficios que el seguro social le confiere, sin ningún inconveniente o prohibición por parte de la entidad.

No se puede excluir a los call center de la aplicación de otras leyes y reglamentos, debido a que en el Artículo 22, literal b, del Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo, menciona “Este beneficio no será aplicable cuando los usuarios de servicios vendan o presten servicios al territorio aduanero nacional”. Por lo que quedan afectos a la aplicación de las siguientes leyes y reglamentos:

1.9.3. Decreto 6-91, Código Tributario

Artículo 1, Carácter y campo de aplicación, menciona, “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”.

Este tipo de entidades, debe obtener la Solvencia fiscal, en el Artículo 57 “A”, párrafos 5, y 6, los cuales indican: “La solvencia fiscal será requisito indispensable para desempeñarse como auxiliar de la función pública aduanera y tributaria.

La persona individual o jurídica que se encuentre registrada en la Administración Tributaria como persona exenta de algún impuesto, deberá obtener la solvencia fiscal cada año, para poder mantener actualizado su registro como persona exenta”.

1.9.4. Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado

Artículo 2, numeral 2), menciona, “Por servicio: La acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia”.

1.9.5. Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria Libro I Impuesto Sobre la Renta

Artículo 4, Rentas de fuente guatemalteca, “Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta, las siguientes”: Rentas de actividades lucrativas, rentas del trabajo y rentas de capital.

1.9.6. Decreto Número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad

Artículo 1, Materia del impuesto, se refiere, “Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”

Dentro de las exenciones importantes a este impuesto, en el Artículo 4, Exenciones, literal d) y f) respectivamente, se refieren a: “d) Las actividades mercantiles y agropecuarias realizadas por personas individuales o jurídicas que por ley específica o por operar dentro de los regímenes especiales que establecen la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89 y la Ley de Zonas Francas, Decreto Número 65-89, ambas del Congreso de la República, y sus reformas, se encuentren exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta, durante el plazo que gocen de la exención.

“Las personas individuales o jurídicas y los demás entes o patrimonios afectos al Impuesto de Solidaridad, que paguen el Impuesto Sobre la Renta de conformidad con el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas de este Impuesto.”

No obstante, se debe de considerar algunas otras leyes de aplicación general e importante, que independientemente le sean aplicados o no los beneficios que se otorgan en el Decreto Número 19-2016, Ley Emergente para la Conservación del Empleo.

1.9.7. Decreto Número 1441, El Código de Trabajo

Artículo 1, El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

Entre las prestaciones que tiene derecho las personas que laboran para el call center tenemos:

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

En el Artículo 1 menciona, se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.

1.9.9. Decreto Número 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado

En el Artículo, se refiere a, Todo 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 estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO

2.1. Control Interno

“Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos - diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad.” (1:270)

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”. (4:15)

2.2. Importancia

“El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales”. (30:13)

2.3. Objetivos del Control Interno

El Control Interno se implementa como un mecanismo que conlleva a cumplir, detectar y corregir procesos financieros o administrativos. Dentro de los objetivos importantes están:

- Prevenir y/o evitar fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información confiable y oportuna.
- Localizar y corregir errores.
- Proteger y salvaguardar sus activos.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar y controlar mermas.

El marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos**

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- **Objetivos de información**

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticos de la propia entidad.

- **Objetivos de cumplimiento**

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.4. Control Interno Marco Integrado

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó Marco Integrado de Control Interno (el marco original). Este marco original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

COSO, presenta la versión actualizada de Control Interno-Marco integrado (en adelante, Marco). COSO considera que en este Marco permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.

El control interno ayuda a las entidades a lograr importantes objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. El Control Interno-Marco integrado (el Marco) de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera

eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno.

Para la dirección y el consejo, este Marco proporciona:

- Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad, independientemente del sector o estructura jurídica, a nivel de entidad, división, unidad operativa y a nivel funcional.
- Requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan dichos componentes durante su funcionamiento.
- Un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas anti-fraude.
- Una oportunidad para ampliar el alcance del control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de información, operaciones y objetivos de cumplimiento.

- Una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.

Para los grupos de intereses externos de una entidad y demás partes que interactúen con ella, la aplicación del marco proporciona:

- Mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.
- Mayor confianza respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Mayor confianza en la capacidad de la organización para identificar, analizar y responder a los riesgos y los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocio.
- Mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- Mejor entendimiento de que, mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.
- El control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico. El marco es aplicable a todas las entidades: grande, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos.

2.5. Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes integrados:

2.5.1. Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el "Tone at the Top" con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

2.5.2. Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionaran.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe

definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Así mismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

2.5.3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocios, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

2.5.4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes

internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

2.5.5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funciona adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

2.6. Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

FIGURA 3. Cubo, Control Interno Marco Integrado



Fuente: Control Interno–Marco Integrado, Resumen ejecutivo – PWC

https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf

Componentes y Principios

El marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La

totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.

Entorno de control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiada para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define la responsabilidad de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina como se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas

correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.7. Antecedentes del diseño del control interno

Los controles se diseñan para que funcionen de forma individual o en combinación con otros con el fin de prevenir, o detectar y corregir, eficazmente las incorrecciones.

Un control incorrectamente diseñado puede representar una deficiencia significativa en el control interno.

El diseño del control interno se realiza con la elaboración de procedimientos o la implementación de sucesos sistemáticos que deben de prevenir y detectar ciertas transacciones u operaciones. También, debe de considerar la metodología para resaltar la ética y moral de los empleados.

2.8. Definición diseño del control interno

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”. (31:15)

“Cuando se evalúa el diseño del control interno sobre los informes financieros, la administración evalúa si el control está diseñado para impedir o detectar errores de importancia en los estados financieros. La administración se enfoca en los controles sobre todas las afirmaciones relevantes relacionadas con todas las cuentas y manifestaciones importantes en los estados financieros. Como parte de la evaluación, la administración evalúa la información referente a cómo se inician, autorizan, registran, procesan, y reportan las operaciones importantes para identificar

los puntos en el flujo de operaciones donde podrían ocurrir errores de importancia debido a equivocaciones o fraudes. La administración debe determinar si los controles existentes serán efectivos, operarán como se diseñaron y si todos los controles necesarios están en orden.” (14:272)

2.9. Importancia del diseño del control interno

Al momento de diseñar el control interno, es necesario considerar el riesgo que pueda incurrir, que los controles no puedan detectar y prevenir los posibles errores y anomalías dentro de un proceso contable.

Los controles son diseñados para salvaguardar los activos de la empresa y reportar información financiera efectiva realizada dentro del proceso contable, a través de la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables.

Entre otros se mencionan:

- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planificación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

2.10. Objetivos en el diseño del control interno

Se espera que el diseño del control interno sea funcional para los procesos de una empresa, que sirvan como medios para detectar, prevenir y corregir. Dentro de este esquema se debe proteger los bienes de la empresa, promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad de los servicios, cumplir con las leyes y reglamentos y elaborar información financiera válida y confiable.

Algo importante es lograr minimizar el fraude y que los empleados ejecuten los procedimientos profesionalmente, creando un ambiente de control agradable.

2.11. Características del diseño del control interno

El Control Interno debe abarcar todas aquellas áreas donde existan deficiencias en cumplimiento de los procesos, evaluando el riesgo y creando actividades que logren minimizar las irregularidades.

En el diseño debe contemplar la comunicación inmediata de las operaciones erróneas; estas pueden ser detectadas por las evaluaciones continuas o independientes que están integradas en cada uno de los procesos de la empresa.

2.12. Responsabilidades del contador público y auditor como consultor externo

Código de Ética IFAC

En la página electrónica de la International Federation of Accountants – IFAC, aparece registrado como miembro el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores y como asociados el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. Estas dos entidades se hacen miembro con la obligación de servir al interés público para adoptar o de otra manera apoyar la implementación de los estándares internacionales; para mantener la adecuada aplicación de los mecanismos que garanticen el debido comportamiento de sus miembros o colegiados.

El 30 de enero del 2013 en asamblea general extraordinaria se aprueba por unanimidad la adopción del Código de Ética de la IFAC, según Acta AGE-4-JDCCPG-2011/2013.

Principios fundamentales

Los principios que se detallan a continuación son de carácter general y determinan un conjunto de que los Contadores Públicos deben observarlos rigurosamente.

a) Integridad

Ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.

b) Objetividad

No permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.

c) Independencia

El Contador Público en el ejercicio profesional deberá tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio con respecto a todo enteres que pudiera considerarse incompatible con los principios de integridad y objetividad, junto a los cuales la independencia de criterio es esencial y concomitante.

d) Competencia y diligencia profesional

Mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.

e) Confidencialidad o secreto profesional

Respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.

f) Comportamiento profesional

Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

2.13. El contador público y auditor como consultor externo

Al prestarse servicios profesionales como auditor externo, no se deberá participar en negocios, ocupación o actividad que pueda deteriorar la

integridad, objetividad y buena reputación de la profesión, y que, como resultado, conlleve incompatibilidad con la prestación de los servicios profesionales. Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el Contador Público y Auditor se encuentre en situaciones de amenaza que puedan caer dentro de la categoría siguiente:

Interés personal

Se consideran ejemplos de esta categoría cuando el Contador Público y Auditor:

Posea un interés financiero con un cliente, o guarde relación cercana de negocios distinta a la mera relación relativa a la prestación del servicio profesional.

Perciba consecutivamente de un solo cliente, durante tres años o más, honorarios anuales que representen más del treinta y tres por ciento (33%) de un ingreso por servicios profesionales. Se entiende que un grupo de compañías que operan bajo control común o una entidad que asigna los trabajos de auditoría externa son, para este fin, un solo cliente.

Perciba honorarios contingentes por un trabajo de atestiguamiento o reciba préstamos de un cliente de trabajo.

Sea, haya sido en el ejercicio social acerca del cual dictamina, o relación con el cual se le pide su opinión, miembro del consejo de administración, administrador o empleado del cliente o de una empresa afiliada o subsidiaria o que esté vinculada económica o administrativamente con aquel, cualquiera

que sea la forma como se le designe y se le retribuyan sus servicios, o si mantiene tratos verbales o escritos encaminados a ser director de alguna entidad.

Tenga, haya tenido en el ejercicio social sobre el cual dictamina o en relación con el cual se le pide su opinión, o pretenda tener alguna injerencia o vinculación económica directa o indirecta en alguna empresa propiedad del cliente que requiere sus servicios, en un grado tal que pueda afectar su independencia de criterio.

Reciba de un cliente o de instituciones relacionadas con este y a los cuales proporcione servicios profesionales de auditoría externa, inversiones de capital, financiamientos u otras modalidades de interés económico.

2.14. Contador Público y Auditor

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una entidad con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

Consultor externo

“Como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.” (14:50)

Es una persona profesional e independiente, contratada para solucionar y corregir errores, irregularidades dentro de una empresa, la finalidad es lograr los resultados por lo cual fue contratado.

2.15. Alcance del Contador Público y Auditor como Consultor Externo en el diseño del Control Interno

En la planificación, el auditor espera abarcar todas aquellas áreas importantes que se van a revisar a través de los métodos y procedimientos de auditoria, la entrevista y los cuestionarios es parte de la metodología a utilizar, pero se debe tener la colaboración del cliente para tener libre acceso a la información que se desea consultar o analizar, lo cual permitirá definir si no existen limitaciones al alcance del examen y delimitar las responsabilidades del mismo.

La evaluación de los procesos y estudio de cada una de las actividades son prácticas que el auditor debe realizar para entender y comprender la operatividad de la empresa con el fin de desarrollar el diseño del control interno. El alcance se puede ver limitado por falta de conocimiento y comprensión de las actividades del negocio, el fungir como consultor externo no significa que no se debe vivir el control interno de la compañía, sino ser parte de las actividades y procesos al momento de desarrollarla.

Romper con las limitaciones al alcance, contribuye a realizar un trabajo por parte del auditor de calidad, cumpliendo con las expectativas que la empresa desea obtener por lo cual fueron contratado los servicios.

Algunas de las complejidades que se pueden encontrar al momento de realizar un trabajo a un centro de llamadas es lo segregado que se encuentran las operaciones, lo cual significa que alguna información no se encuentra en un mismo lugar sino que están ubicados en otros países, esto

incluye también a personas responsables de procesos. Acá es donde se deben implementar las habilidades del auditor para obtener cualquier tipo de información mediante la coordinación y asignación con un contacto clave dentro de la empresa que facilite obtener los documentos así como comunicar los requerimientos hechos por el auditor para realizar el trabajo por el cual fue contratado.

Para finalizar su trabajo, podrá programar conferencias telefónicas donde cuestionará aquellos puntos relevantes que no pudo ser documentado por el auditor y que requiere una explicación más amplia por parte de la persona encargada para realizar su informe final de auditoría.

CAPÍTULO III

DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1. Definición

“Los ingresos procedentes de la venta de bienes y de la prestación de servicios se valorarán por el valor razonable de la contrapartida, recibida o por recibir, derivada de los mismos, que, salvo evidencia en contrario, será el precio acordado para dichos bienes o servicios, deducido: el importe de cualquier descuento, rebaja en el precio u otras partidas similares que la empresa pueda conceder, así como los intereses incorporados al nominal de los créditos.” (16:92)

El valor de una llamada recibida en un centro de llamadas queda valorizado por el precio estipulado y acordado en el contrato las cuales deben de atenderse en tiempo promedio establecido, alineados a un volumen de llamadas presupuestadas mensualmente. Una vez acordado el presupuesto de llamadas, no puede ser menor al establecido.

Básicamente, las ventas en un call center se originan mediante la prestación de un servicio el cual queda tipificado en un contrato. En el contrato se estipula el precio, el volumen de llamadas que se deben atender, bonificaciones, incentivos y penalizaciones en caso alguno de las partes incumpla los acuerdos adquiridos. Posteriormente, se inicia el proceso de atender las llamadas a través del personal contratado, quienes tienen un tiempo establecido para resolver una llamada. Ningún servicio puede prestarse si no se encuentra estipulado en el contrato o excepto se haya definido mediante acuerdo temporal que se estará realizando el servicio; en donde se deberá de indicar el precio, volumen, etc.

3.2. Objetivo

“La programación comercial es uno de los aspectos de la acción comercial por el cual se pueden fijar, con cierta anticipación, las futuras operaciones que se realizarán, o que esperamos se realice, en un período determinado de tiempo.

La programación comercial es un proceso en el que se toman, con el menor riesgo posible, las diversas decisiones comerciales.

La implantación por parte de la Dirección Comercial de una programación comercial, requiere unas bases que tienen que ir de acuerdo con la programación general de la empresa. Esta programación comercial, una vez elaborada, es conveniente darla a conocer a todos los estamentos o jerarquías de la empresa, desde los más altos a los más inferiores, que formen parte de la red comercial. Deberá basarse, principalmente, en:

- a) Los objetivos específicos del sector comercial.
- b) La definición de la política a seguir en el sector comercial.
- c) La determinación de la estrategia comercial.

Los objetivos comerciales son una parte fundamental de los objetivos generales de la empresa aunque, por norma general, para elaborar los segundos se piensa en los movimientos.

El campo de los objetivos generales que puede seguir una empresa es muy amplio, pero para no extenderse, pueden agruparse en:

- Aumento en determinado tanto por ciento del volumen de ventas.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.

- Superar a la competencia.

Cuando se precisan las líneas maestras a seguir durante un ejercicio económico y se define, de una manera exacta y concreta, la responsabilidad de cada sector coordinando las actividades comerciales, se evitan muchos males en la dirección comercial. Ahora bien, la fijación de los objetivos es el resultado de un proceso, de un trabajo en equipo.

3.2.1. Aumento del volumen de ventas

El volumen de ventas de una empresa es lo que determina el grado de desarrollo de ésta.

Cada sector de la empresa debe trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos generales. Estos objetivos se consiguen, en primer lugar, logrando alcanzar los específicos de cada sector; uniéndolos todos alcanzaran los objetivos generales.

A la dirección comercial le corresponde determinar las posibles ventas del ejercicio y, por tanto, fijar el nivel que desea alcanzar. Pero, ¿qué sucede cuando los niveles establecidos son incorrectos? Las desviaciones resultantes, tanto en más como en menos, pueden influir notablemente en los objetivos de los sectores que, a su vez, y de manera más voluminosa, lo harán en los objetivos generales. Si las previsiones que se establecen en el aumento del volumen de ventas están realizadas por debajo de las posibilidades reales (esto lo suelen hacer muchos directores comerciales para marcarse unos buenos tantos frente a la dirección general), se pueden originar graves perjuicios a otros departamentos o secciones de la empresa. Ya entrados en el ejercicio anual, cuando se comprueba que las previsiones

de ventas aumentan considerablemente, puede ser tarde para reajustar los objetivos.

Una programación comercial bien hecha trata de evitar estos problemas y se consigue con una perfecta coordinación de tareas, que abarcará a todos, absolutamente a todos, los sectores que integran la Dirección Comercial.

Para llegar a conseguir el objetivo fijado respecto al aumento del volumen de ventas, es preciso que los sectores de nivel inferior alcancen los suyos y continuar subiendo escalonadamente de esta forma, para que el sector del nivel inmediatamente superior los pueda también alcanzar.

3.2.2. La imagen de la empresa

La imagen de la empresa, que casi siempre va orientada hacia la acción comercial, es la base sobre la que se establecen las diversas relaciones con los clientes, consumidores, vendedores, distribuidores y público en general.

La imagen de la empresa siempre hay que considerarla como uno de los objetivos primordiales de la dirección comercial y, para aumentarla o mantenerla, hay que marcar la política correspondiente de unas acciones previamente discutidas.

Igual que además de ser honrado hace falta parecerlo, no es lo mismo la imagen que una empresa desea crear de cara a su público que la imagen que ese público formará de la empresa. Es preciso que constantemente se oriente al público, mediante determinadas acciones, hacia el objetivo deseado.

3.2.3. Superar a la competencia

Las posibilidades de supervivencia y de desarrollo de una empresa dependen, en gran medida, de su aumento en la participación del mercado. Cuanto mayor sea esa participación mayor será el beneficio obtenido.

Es preciso para vender, superar a la competencia y lograr, poco a poco, comer sus zonas de participación en el mercado.

Pero la Dirección Comercial ha de saber que este objetivo tiene igual importancia que los otros y no hacer que los demás dependan de éste.

Muchas empresas, para superar a la competencia a través del aumento de su participación en el mercado, olvidan los restantes objetivos. Logran superar la competencia, pero, por ejemplo, se olvidan de que hay que obtener beneficios en las ventas.

Es decir, no les importa el coste con tal de aumentar la cuota de participación en el mercado. Todos los objetivos han de marchar en el mismo rumbo.

3.2.4. Incrementar o mejorar el servicio postventa

Lo primero que deben tener claro los dirigentes de una empresa si desean alcanzar este objetivo es que ésta en su fase final debe estar orientada hacia los consumidores. Si no hay consumidores, no hay ventas, y si no hay ventas y no se vende morirá la empresa.

Cualquier empresa, sean cuales sean sus productos, deberá cuidar con una especial atención las relaciones con sus clientes procurando satisfacer sus necesidades. La satisfacción máxima que llegarán a tener sus clientes se dé

cuenta que su mejor oferta es además de una excelente calidad en el producto una perfecta calidad en el servicio. La empresa ha de ser en todo momento consciente de que vende productos que éstos prestarán determinados servicios a los consumidores y por tanto debe orientarse en estos aspectos. Todos los objetivos deben estar coordinados y no debe pasar uno sobre los otros”. (25:8)

3.3. Importancia

“Desde un principio, los seres humanos aprendieron a unirse a otros y conformar las primeras sociedades primitivas que tenían como principal finalidad la obtención de mayores bienes y recursos de los que podían obtener por sí solos, siendo para ello la base de todo la necesidad de crear fuentes de trabajo y la asignación de tareas que permitan la subsistencia y funcionamiento de una comunidad o sociedad determinada.

Esto deriva en la creación de lo que son los sectores económicos de las distintas sociedades actuales, teniendo el ciclo un comienzo en la obtención de materias primas y continuando posteriormente en la generación de productos elaborados, que para que lleguen a la mayor cantidad de personas posibles requieren de la aplicación de distintas técnicas de comercio.

Es así que las ventas son el primer paso para que se genere un ciclo en la economía, que permite la circulación, intercambio y flujo de dinero en una sociedad determinada, para lo cual una de las acciones fundamentales está dada por la actividad comercial que persigue como finalidad fundamental tener la mayor cantidad de ventas posible.

En esta acción se tiene en un extremo al vendedor como aquella persona o entidad que tiene la finalidad de obtener un beneficio a través del intercambio de un producto o servicio por parte de otro bien como puede ser el dinero o trueque, siendo este último caso el intercambio de bienes sin que intervenga el papel moneda vigente en el país o estado en que está realizándose la operación comercial.

De tal modo, es importante que existan las ventas debido a que si bien son el último paso desde el comienzo de todo este proceso comercial, son a su vez el puntapié inicial que pone en marcha todo el proceso nuevamente, teniendo la recuperación de costos que conllevó la operación, además de la obtención de un valor de ganancia que permite la adquisición de nuevos bienes por parte del manufacturado o bien el incremento de la producción y la realización de inversiones.

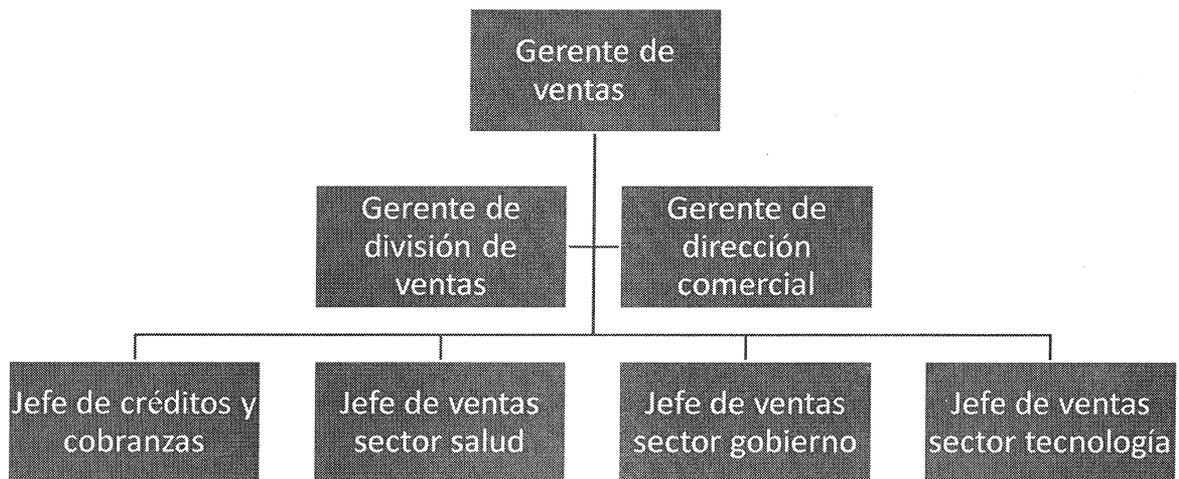
Se debe considerar además de que no es lo mismo una venta directa cuando se adquiere un producto "de primera mano" (es decir, comprándolo al fabricante) que cuando se compra a través de un vendedor o revendedor, ya que en este último caso la generalidad indica que el costo será mucho mayor ya que por cada distribuidor o vendedor debemos sumar la ganancia que éstos buscan obtener con la venta, por lo que a mayor número de revendedores, más alto será el precio de lo que se adquiere. (26:9)

3.4. Estructura organizacional

La línea jerárquica que se sigue, parte de un departamento de ventas, encargado de interactuar con el cliente, con el fin de presentarle los servicios y los beneficios que se pretenden alcanzar, hasta llegar a los acuerdos contractuales.

Este es el proceso del origen de los futuros ingresos de la empresa, donde el vendedor tiene el primer contacto con el cliente, siendo la primera impresión de la seriedad con que trabaja para atender cada una de las necesidades que se deseen contratar.

FIGURA 4. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Fuente: Empresa de subcontratación de procesos de negocios

3.5. Registro contable de las ventas

La información contable y financiera debe registrarse bajo, normas, principios y procedimientos. Las operaciones contables que se realizan en una Business Process Outsourcing (BPO) se rigen por las United States Generally Accepted Accounting Principales (US GAAP), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, lo cual significa seguir un nivel mínimo de consistencia para la elaboración de los estados financieros.

Este tipo de empresas cotizan públicamente sus acciones, por lo que, su información financiera debe cumplir con otras normativas alternativas debido a la globalización de los negocios, como lo son las International Financial Reporting Standards (IFRS), Normas Internacionales de Información Financiera.

Las USGAAP así como las IFRS son guías o lineamientos para el reconocimiento apropiado de los ingresos y de esta manera evitar el fraude a través de los registros contables. De acuerdo a estos lineamientos, en el párrafo 83 de la declaración 5 de los conceptos, establece el siguiente concepto primordial para el reconocimiento de los ingresos:

La guía para el reconocimiento de ingresos y ganancias tiene por objeto proveer un aceptable nivel de garantías de la existencia y los montos de los ingresos y ganancias antes de que estos sean reconocidos. Los ingresos y ganancias de una entidad durante un periodo son generalmente medidos por los valores de cambio de los activos y pasivos involucrados y el reconocimiento involucra dos factores:

- a) Que sean realizables
- b) Que sean ganados

a) Realizables

Los ingresos y ganancias generalmente no son reconocidos antes de ser realizados. Estos son realizables cuando los bienes o servicios, mercancías u otros activos son cambiados por efectivo. Los ingresos y ganancias son realizables cuando los activos relacionados, recibidos o mantenidos son fácilmente convertibles en montos conocidos en efectivo.

b) Ganado

Los ingresos no son reconocidos hasta que se ganan. Las actividades generadoras de ingresos de una entidad involucra la entrega de bienes o servicios u otras actividades que constituye su negocio en marcha de la operación central y los ingresos se consideran ganados cuando la entidad ha realizado sustancialmente lo que debe hacer para tener derecho a los beneficios representados por los ingresos. Las ganancias resultan comúnmente de transacciones y otros eventos que no implican ningún proceso de ganancia y para reconocer ganancias, ser ganados es generalmente menos significativo que en ser realizado o realizable.

Se comprende que este tipo de empresa, los libros contables y la responsabilidad se encuentran en país local y no en la empresa offshore outsourcing donde se realizan los registros.

3.6. Norma Internacional de Información Financiera (NIIF 15), Ingresos de Actividades Ordinarios Procedentes de Contratos con Clientes

“En mayo de 2014 el Consejo emitió la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, junto con la introducción del Tema 606 en la Codificación de Normas de Contabilidad del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera. La NIIF 15 sustituyó las NIC 11, NIC 18, CINIIF 13, CINIIF 15, CINIIF 18 y SIC-31. La NIIF 15 proporciona un marco integral para el reconocimiento de los ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes.

En septiembre de 2015 la fecha de vigencia obligatoria de la NIIF 15 se difirió a 1 de enero de 2018 por Fecha de Vigencia de la NIIF 15.

Una entidad aplicará esta norma para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018. Se permite su aplicación anticipada. Si una entidad aplica esta norma en un periodo que comience con anterioridad, revelará ese hecho.

3.6.1. Principales Características

El principio básico de la NIIF 15 es que una entidad reconoce los ingresos de actividades ordinarias de forma que representen la transferencia de bienes o servicios comprometidos con los clientes a cambio de un importe que refleje la contraprestación a la cual la entidad espera tener derecho a cambio de dichos bienes o servicios. Una entidad reconoce los ingresos de actividades ordinarias de acuerdo con ese principio básico mediante la aplicación de las siguientes etapas:

- a) Etapa 1: Identificar el contrato (o contratos) con el cliente—un contrato es un acuerdo entre dos o más partes que crea derechos y obligaciones exigibles. Los requerimientos de la NIIF 15 se aplican a cada contrato que haya sido acordado con un cliente y cumpla los criterios especificados. En algunos casos, la NIIF 15 requiere que una entidad combine contratos y los contabilice como uno solo. La NIIF 15 también proporciona requerimientos para la contabilización de las modificaciones de contratos.

- b) Etapa 2: Identificar las obligaciones de desempeño en el contrato—un contrato incluye compromisos de transferir bienes o servicios a un cliente. Si esos bienes o servicios son distintos, los compromisos son obligaciones de desempeño y se contabilizan por separado. Un bien o servicio es distinto si el cliente puede beneficiarse del bien o servicio

en sí mismo o junto con otros recursos que están fácilmente disponibles para el cliente y el compromiso de la entidad de transferir el bien o servicio al cliente es identificable por separado de otros compromisos del contrato.

- c) Etapa 3: Determinar el precio de la transacción el precio de la transacción es el importe de la contraprestación en un contrato al que una entidad espera tener derecho a cambio de la transferencia de los bienes o servicios comprometidos con el cliente. El precio de la transacción puede ser un importe fijo de la contraprestación del cliente, pero puede, en ocasiones, incluir una contraprestación variable o en forma distinta al efectivo. El precio de la transacción también se ajusta por los efectos de valor temporal del dinero si el contrato incluye un componente de financiación significativo, así como por cualquier contraprestación pagadera al cliente. Si la contraprestación es variable, una entidad estimará el importe de la contraprestación a la que tendrá derecho a cambio de los bienes o servicios comprometidos. El importe estimado de la contraprestación variable se incluirá en el precio de la transacción solo en la medida en que sea altamente probable que no ocurra una reversión significativa del importe del ingreso de actividades ordinarias acumulado reconocido cuando se resuelva posteriormente la incertidumbre asociada con la contraprestación variable.
- d) Etapa 4: Asignar el precio de la transacción entre las obligaciones de desempeño del contrato una entidad habitualmente asignará el precio de la transacción a cada obligación de desempeño sobre la base de los precios de venta independientes relativos de cada bien o servicio

distinto comprometido en el contrato. Si un precio de venta no es observable de forma independiente, una entidad lo estimará. En algunas ocasiones, el precio de la transacción incluye un descuento o un importe variable de la contraprestación que se relaciona en su totalidad con una parte del contrato. Los requerimientos especifican cuándo una entidad asignará el descuento o contraprestación variable a una o más, pero no a todas, las obligaciones de desempeño (o bienes o servicios distintos) del contrato.

- e) Etapa 5: Reconocer el ingreso de actividades ordinarias cuando (o a medida que) la entidad satisface una obligación de desempeño—una entidad reconocerá el ingreso de actividades ordinarias cuando (o a medida que) satisface una obligación de desempeño mediante la transferencia de un bien o servicio comprometido con el cliente (que es cuando el cliente obtiene el control de ese bien o servicio). El importe del ingreso de actividades ordinarias reconocido es el importe asignado a la obligación de desempeño satisfecha. Una obligación de desempeño puede satisfacerse en un momento determinado (lo que resulta habitual para compromisos de transferir bienes al cliente) o a lo largo del tiempo (habitualmente para compromisos de prestar servicios al cliente). Para obligaciones de desempeño que se satisfacen a lo largo del tiempo, una entidad reconocerá un ingreso de actividades ordinarias a lo largo del tiempo seleccionando un método apropiado para medir el progreso de la entidad hacia la satisfacción completa de esa obligación de desempeño.”

3.7. Ventas al contado

“Una compra-venta al contado es una operación donde el pago de los productos o bienes que se han adquirido se realiza en el momento de la entrega. Es opuesta a la compra-venta a crédito, donde se abona el dinero después de que se haya recibido lo que se ha comprado, generalmente, a cambio de unos intereses.

Pueden comprarse al contado todo tipo de productos que estén englobados en el comercio, e incluso las acciones negociables; de hecho, y aunque son más comunes en transacciones de escaso valor económico, nada impide que se hagan operaciones al contado con objetos que mantengan precios elevados. En este sentido, es importante recordar que no necesariamente el pago al contado se realiza en efectivo, ya que puede hacerse mediante cheque, tarjeta de débito o transferencia bancaria, entre otras alternativas.”
(27:10)

Regularmente, en un call center no se prestan servicios al contado dado a la naturaleza del servicio que se están transfiriendo o caso contrario se indique en el contrato.

3.8. Ventas al crédito

“La venta a crédito es el tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio. Se le llama venta a crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo, por ejemplo, en varios meses.

El término crédito viene del latín y tiene relación con el concepto de confiar o tener confianza. Así, la idea de venta a crédito tiene que ver con la capacidad del vendedor de "confiar" en que el comprador abonará lo correspondiente. Hoy en día, de todas formas, el comprador está legalmente obligado a pagar en el plazo estipulado. De lo contrario, puede sufrir el embargo de sus bienes o propiedades.

Recibir un crédito o una tarjeta de crédito está vinculado en la actualidad con la solvencia que se interpreta que el deudor tiene. Es decir, que para obtener uno de esos, un individuo en particular debe a menudo poseer un empleo o un ingreso determinado y además debe acreditar haber cancelado otras deudas contraídas en el pasado.

La venta a crédito depende de muchas variables y puede realizarse en distintos plazos de pagos. En general, el comprador tiene un plazo de treinta, sesenta o noventa días para abonar lo que debe. O bien, puede hacerlo en cuotas o en efectivo alcanzada una fecha.

Comprar a crédito es muy común, ya que permite que personas con ingresos limitados puedan acceder a la adquisición de bienes y servicios que de otra manera se encontrarían fuera de su alcance. Sin embargo, con mucha frecuencia comprar a crédito supone el pago de intereses que se suman al monto inicial, de manera que el precio final del producto o bien puede aumentar considerablemente.” (28:11)

Las ventas al crédito que un call center le confía al cliente, se encuentran tipificado en el contrato, regularmente son de treinta días contando la fecha en que se emitió la factura.

Contablemente, las ventas se reconocen dentro del mes pero queda registrados las cuentas por cobrar, que se harán efectivas una vez sean facturados.

3.9. Ventas diferidas

“Las ventas a plazos son aquellas que se efectúan mediante el cobro de una cierta cuota inicial, más una serie de cuotas periódicas. Bajo esta forman se venden todo género de bienes y servicios, tales como: casas, apartamentos, parcelas, construcciones, artículos electrodomésticos, automóviles, viajes de placer, libros, joyas, etc.” (29:12)

Para las transacciones contables que se realizan en un call center, se debe aplicar la Norma Internacional de Información Financiera 15, cuando se refiere a las obligaciones de desempeño (párrafo 25). Dentro del contrato firmado por ambas partes se acuerda que el cliente deberá proveer la capacitación de los agentes para la atención de las llamadas telefónicas, las cuales serán canceladas a un precio establecido durante un tiempo definido, el cual será facturado al cliente. El tratamiento contable que se debe seguir, es establecer el monto total de las capacitaciones y diferirlas durante el tiempo de vida del contrato.

Siguiendo este proceso, se da cumplimiento a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (US GAAP) utilizados en Estados Unidos, Reconocimiento de Ingresos, el cual indica, “Las empresas deben de registrar sus ingresos cuando se ganan, no cuando se reciben”.

En la siguiente figura se observa el proceso que sigue dentro la empresa de subcontratación de procesos de negocios, la venta de un servicio, de lo

operacional hasta el registro y supervisión según la ubicación de cada uno de los procesos.

FIGURA 5. DESARROLLO DE LOS PROCESOS SEGÚN SU UBICACIÓN



CAPÍTULO IV

DISEÑO DE CONTROL INTERNO, MARCO INTEGRADO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UN CALL CENTER DE SUBCONTRATACIÓN DE NEGOCIOS (CASO PRÁCTICO)

4.1. Antecedente

La empresa Jimmy's Call Center, S.A. que es un subcontratista de servicios internacionales, se constituyó en la ciudad de Guatemala en el 2010 con la finalidad de prestar servicios a través de un call center, estos servicios están dirigidos principalmente al mercado de Estados Unidos, por lo que las negociaciones con el cliente se realizan por el departamento de ventas ubicado en dicho país.

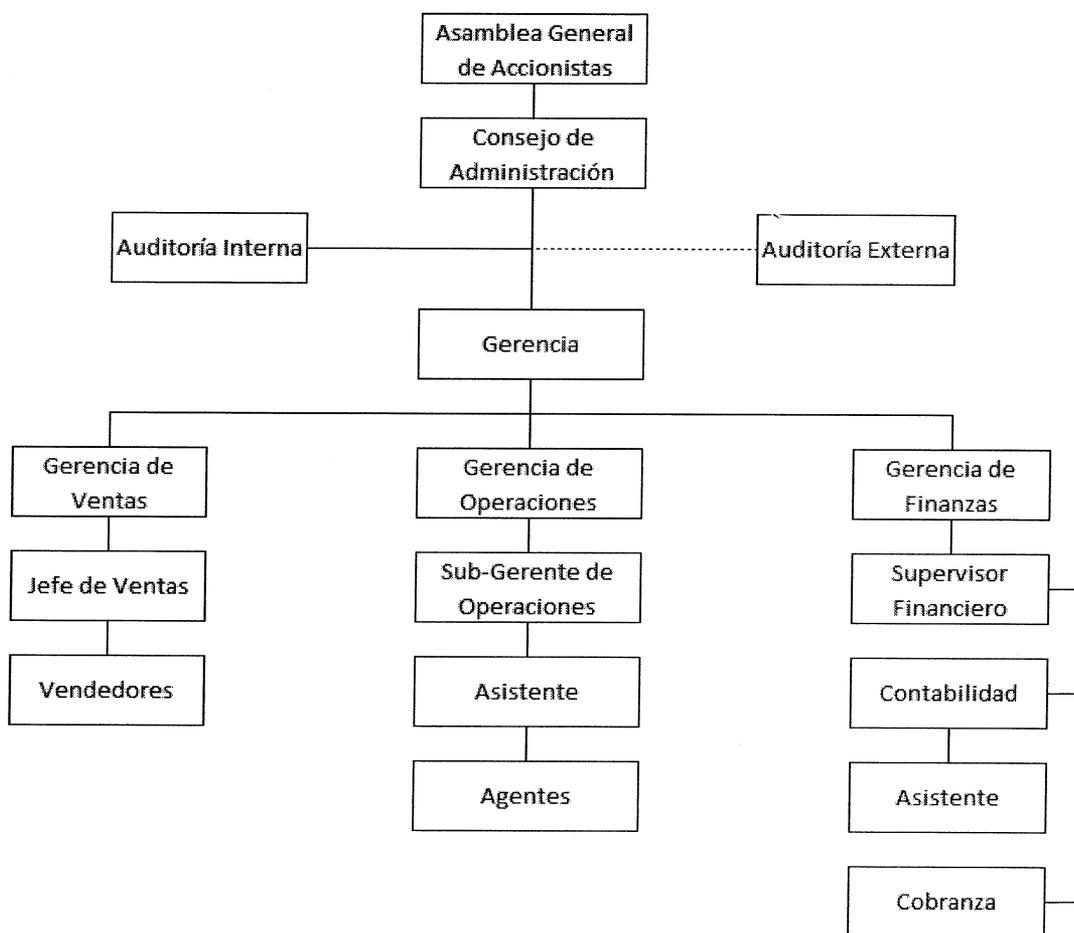
La casa matriz ubicada en Estados Unidos cuenta con dos centros de servicios, uno ubicado en Filipinas y el otro en Guatemala. La segregación de funciones por parte de los centros de servicios es importante, por lo que el trabajo que realiza cada uno es independiente. En Filipinas se tiene ubicada la operación contable y en Guatemala se realiza toda la operación financiera.

La transnacional tiene varios call center en distintos países con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes, de acuerdo al horario que estos son requeridos. La compañía cotiza en bolsa y de acuerdo a las normas y leyes de Estados Unidos la información financiera debe estar libre de fraude, con la finalidad de proteger al inversionista.

El Consejo de Administración ha notado algunas deficiencias en los procesos para el registro de los servicios que presta a sus clientes y algunos controles que posee no se encuentran documentados.

La empresa contrata los servicios del Contador Público y Auditor como Consultor Externo para que le diseñe el sistema de control interno de la empresa y su respectivo informe.

El organigrama que revela la estructura de la empresa Jimmy's Call Center, S.A., es el siguiente:



Fuente: Empresa subcontratación de procesos de negocios

4.2. Planificación y revisión de los procesos y actividades en el área de ventas

Carta solicitud de servicios

JIMMY'S CALL CENTER, S.A.



Guatemala, 8 de enero de 2018

Señores
WTC CONSULTORES LTDA.
Presente

Estimados Consultores:

Es un gusto estar en contacto con ustedes para solicitar sus servicios profesionales en consultoría externa. La empresa solicita que realicen el diseño del control interno con base a COSO Marco Integrado, para nuestra empresa que tiene como actividad principal prestar servicios outsourcing de call center para nuestros prestigiosos clientes.

Además se requiere que realicen las mejoras pertinentes según los resultados obtenidos.

El periodo a trabajar es a partir de 1 enero al 31 de diciembre de 2017.

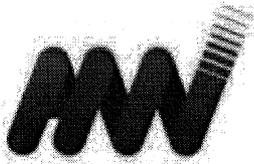
Agradeceré mucho sea enviada la propuesta de servicios que estarían prestando para el periodo indicado, así como los honorarios correspondientes.

Desde ya muy agradecido por la información, una vez hecha la selección de otras propuestas recibidas de otras firmas, se les hará a conocer.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'G' with a horizontal stroke extending to the left and a vertical stroke extending downwards.

Lic. Gerardo Argueta
Consejo de Administración



Propuesta de servicios

WTC Consultores Ltda.

Guatemala, 10 de enero de 2018

Licenciado
Gerardo Argueta
Presidente Junta de Accionistas

Estimado Licenciado Argueta:

Se ha elaborado la presente propuesta de servicios profesionales, para comunicarle el firme deseo de brindarles un servicio de calidad y con valor agregado en el diseño de control interno utilizando la metodología COSO Marco Integrado para periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.

El compromiso por parte de cada uno de los miembros de nuestro equipo para proveer a la empresa Jimmy's Call Center, S.A., los servicios que ustedes esperan y desean. Estamos completamente seguros de contar con el equipo de profesionales idóneo para desarrollar esa labor, lo cual nos garantiza que el producto terminado contenga un alto grado de calidad.

Por consiguiente, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionando un servicio efectivo a un costo razonable.

Expresamos finalmente nuestro agradecimiento por la cortesía de invitarnos a participar en la selección de firmas independientes de Contadores Públicos y Auditores, manifestamos nuestra total disposición de aclarar o ampliar cualquiera de sus términos, en caso de ser aceptados.

Muy atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop at the top and a long, horizontal stroke extending to the right.

WTC CONSULTORES LTDA.
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES

VALOR DE LOS SERVICIOS

La firma tiene como objetivo principal, brindar servicios profesionales de calidad, con la finalidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes quienes esperan un trabajo en forma eficiente y efectivo, el valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal.

De acuerdo al servicio solicitado, hemos considerado el valor de nuestros servicios profesionales en cincuenta mil quetzales exactos (Q.50,000.00), incluido el Impuesto al Valor Agregado – IVA, los cuales deberán ser cancelados contra presentación de nuestras facturas de la siguiente manera:

1. 20% al aceptar nuestra propuesta de servicios profesionales
2. 25% al iniciar la primera etapa del trabajo de campo
3. 25% al iniciar el diseño de control interno de la empresa
4. 30% al entregar el informe final del diseño de control interno

Cualquier trabajo adicional requerido por la empresa se cobrará mil quinientos quetzales exactos (Q1,500.00) por hora para cubrir nuestros servicios profesionales.

Cabe mencionar que para dar cumplimiento a los tiempos propuestos, se debe contar con la colaboración de personal de la empresa para que la información requerida, se nos haga llegar con prontitud, para así poder incluirlo en nuestro diseño de control interno de la empresa.

Adicional, se solicita que se nos sea ubicado en un ambiente adecuado, seguro y debidamente equipado para que los auditores y el supervisor puedan realizar el trabajo de campo.

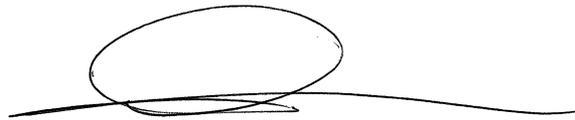
INFORME

Como resultado del trabajo se emitirá el siguiente informe:

- a) Diseño de control interno de la empresa con base a la metodología COSO Marco Integrado.

Agradecemos la oportunidad de presentar la propuesta de servicios profesionales, cualquier información adicional con mucho gusto le atenderemos

Atentamente

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line that tapers to the right.

**WTC CONSULTORES LTDA.
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES**

Carta de aceptación



JIMMY'S CALL CENTER, S.A.

Guatemala, febrero 22 de 2018

Señores
WTC CONSULTORES LTDA.
Presente

Estimado consultores:

Por este medio se les informar que es de nuestro interés, el servicio profesional para diseñar el sistema de control interno con base a COSO Marco Integrado, con el objetivo de fortalecer el control interno de la empresa así como detectar oportunamente aquellas áreas de mejora.

En la Asamblea General de Accionistas, celebrada el 15 de febrero del presente año, se conoció las propuestas profesionales enviadas por diferentes despachos, decidió y aprobó con voto mayoritario, requerir de sus servicios profesionales, por sus referencias, recomendaciones y la ventaja competitiva que ofrecen al realizar sus servicios profesionales, garantizando la calidad de su trabajo, el pago requerido, se hará efectivo cuando prepare el programa de diseño de control interno, ya que debemos preparar el trámite administrativo para autorización del mismo, debe incluirlo en el contrato.

Aprovecho informarle, que nos comunique y especifique las fechas importantes para realizar su trabajo, para acomodar espacio físico para ud. y sus colaboradores, así mismo, planificar con nuestro personal la preparación

de la información documental que estarán requiriendo. Confirmamos el compromiso de colaboración de parte de los personeros de nuestra empresa dentro de ellos el señor Mario Borrayo Mendoza, Gerente General, del Lic. Joel Rodriguez, Contador General. Creemos que ellos pondrán a su vista sin limitación alguna todo tipo de requerimiento que soliciten.

En espera de los resultados, comunicación de todo lo relacionado y del informe respectivo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'G' followed by several sweeping lines that extend to the right and then curve back down.

Lic. Gerardo Argueta
Consejo de Administración

WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales

Programa de Diseño de Control Interno

Cliente: Jimmy's Call Center, S.A.		Trabajo: Marzo 1 de 2018			
No.	Operación	Horas Estimadas	Horas Reales	Hecho Por:	Fecha
	Introducción				
	Las ventas corresponden a cuantificar el precio por la cantidad de llamadas atendidas de acuerdo al contrato firmado entre ambas partes.			HEV	
	Objetivo en el diseño del control interno				
1	Entrevista con la Gerencia General	1	1		1/3/18
2	Determinar la inherencia en el área operativa (Call Center) con respecto a los registros contables	2	2		1/3/18
3	Conocer la funcionalidad del Call Center	5	6		5/3/18
4	Revisión selectiva de contratos de los clientes de la empresa	5	4		9/3/18
5	Entrevista con el encargado del departamento contable	2	1.5		16/3/18
6	Solicitar y revisar las partidas de diario por los registros de ventas	3	2.5		16/3/18
7	Solicitar las políticas contables de la	2	1.5		19/3/18

Cliente: Jimmy's Call Center, S.A.		Trabajo: Marzo 1 de 2018			
	empresa				
8	Conocer el proceso de facturación	1	1		23/3/18
	Ejecución de los controles internos				
1	Flujogramas de procesos	5	6		2/5/18
2	Elaborar procedimientos	5	8		8/5/18
3	Normas que deben contener el modulo para la revisión anual de las normas de conducta de la empresa	5	3		9/5/18

Durante el proceso de entrevista con la Gerencia, se indagó acerca de los procesos que la compañía aplica para el registro de las ventas. Informando que es un rubro importante en el estado de resultados y que sus ingresos se componen especialmente por las llamadas que se reciben en el call center de acuerdo a lo pactado con el cliente en el contrato.

Para realizar dicha operación, cuentan con un departamento de ventas, un departamento de operaciones y el departamento contable.

Departamento de Ventas: Este se encuentra ubicado en Estados Unidos, el cual tiene contacto directamente con los clientes para realizar los acuerdos legales y tipificarlos en el contrato.

Departamento de Operaciones: Se refiere al lugar donde se terceran los servicios, indicando que el call center se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala.

Departamento Contable: Como estrategia global para ahorrar gastos, el departamento se encuentra ubicado en Manila, Filipinas. En este país se registran los registros contables de las operaciones que se realizan en Guatemala. El sistema que se utiliza para los registros contables, tiene la función de reversar registros, utilizada para provisionar los registros por ventas, reversándose en el primer día del mes siguiente.

WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales
Cuestionario de Control Interno:
Gerencia General

P.T.:	CC-1	Fecha
H.P	H.E.V.G.	2/3/2018
R.P	O.N.L.	2/3/2018

No.	Preguntas	Sí	No	N/A	Comentario
Entorno de Control					
1	¿La Gerencia muestra interés por la integridad y valores éticos de los empleados?	X			
2	¿Existe un Código de Ética aprobado por la Entidad?	X			
3	¿Se realizan anualmente revisión y evaluación del Código de Ética y/o Normas de Conducta de la compañía?		X		
4	¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los empleados?	X			
Evaluación de Riesgos					
1	¿Se encuentra establecida y delimitada por escrito, las responsabilidades?		X		
2	¿Existe una adecuada segregación de funciones de los funcionarios y empleados de la compañía?	X			
3	¿Existe un flujo adecuado de información entre la Junta Directiva y personal ejecutivo? ¿Se comunica las responsabilidades y consecuencias de los incumplimientos a todos los empleados?	X			
4	¿Se selecciona al personal de acuerdo con su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para desempeñar el cargo?	X			
5	¿Se cuenta con un adecuado plan de entrenamiento al personal que labora para la compañía que responda a sus objetivos y	X			

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
	necesidades? ¿Se evalúa el personal periódicamente?				
6	¿Se propician las condiciones y el ambiente adecuado al personal, en el desempeño de sus funciones?	X			
Actividades de Control					
1	¿Se realizan reuniones periódicas con la con el Consejo de Administración?	X			
2	¿Existen procedimientos operativos y estos están incluidos en el manual de procesos?		X		
3	¿Se cuenta con plan preventivo para el uso de los sistemas y equipos electrónicos?	X			
Información y Comunicación					
1	¿Se informa a la organización los resultados obtenidos de la empresa?	X			
2	¿Se informa por escrito cualquier cambio sustancial en las políticas y procedimientos de la empresa?	X			
Actividades de Supervisión					
1	¿Se realizan evaluaciones periódicas de los resultados de la empresa por parte de una auditoria externa?	X			
2	¿Se da seguimiento a los hallazgos reportados mediante informes y dictámenes de auditoria?	X			

Nombre entrevistado: Mario Borrayo Cargo: Gerente General
Firma entrevistado:  Fecha: 02/3/2018
Firma Auditor: _____

WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales
Cuestionario para el Área de Ventas:
Gerente de Ventas

P.T.:	CC-2	Fecha
H.P	H.E.V.G.	3/5/2018
R.P	O.N.L.	3/5/2018

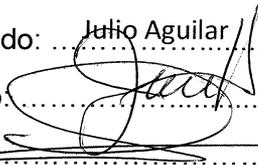
No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
	Proceso para realizar una ventas				
1	¿Trabaja de forma independiente a otras áreas de la compañía?	X			
2	¿Realiza recaudaciones de efectivo por los servicios que presta el negocio?		X		
3	¿Revisan periódicamente el Código de Ética y/o las Normas de Conducta de la compañía?		X		
4	¿Recibe alguna otra remuneración que no sea la comisión por la venta de algún servicio?		X		
5	¿Una vez cerrado el negocio con el cliente se firma algún contrato entre las partes?	X			
6	¿Tienen como función realizar los cobros a los clientes una vez que se inician a prestar los servicios?		X		
7	¿Mantiene alguna interacción con otras áreas de la compañía? ¿Mencione cuáles son?	X			Operaciones, Finanzas y Contabilidad
8	¿Una vez firmado el contrato con el cliente, es transferido a otras áreas? ¿Mencione cuáles son?	X			Al área de contratos para su distribución

Nombre entrevistado: Hector Ortiz Cargo: Gerente de Ventas
Firma entrevistado:  Fecha: 3/05/2018
Firma Auditor: 

WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales
Cuestionario para el Área de
Operaciones: Gerente de Operaciones

P.T.:	CC-3	Fecha
H.P	H.E.V.G.	5/3/2018
R.P	O.N.L.	5/3/2018

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
	Área de Operaciones				
1	¿Existe segregación de funciones dentro del área de operaciones?	X			
2	¿Realiza recaudaciones de efectivo por los servicios que presta el negocio?		X		
3	¿Tiene alguna comunicación con el cliente?	X			Cotejar los reportes de volúmenes de llamadas previstas
4	¿Se revisa y discute con el personal del call center el contrato firmado con el cliente?	X			
5	¿Una vez revisado el reporte de volúmenes con el cliente, es enviado a otra área? ¿Mencione cuáles son?	X			Contabilidad para el debido registro de los ingresos
6	¿Cuenta con algún procedimiento para obtener y enviar la información a contabilidad?		X		
7	¿Revisan periódicamente el Código de Ética y/o las Normas de Conducta de la compañía?		X		
8	¿Realizan revisiones periódicamente a los procesos que lleva a cabo en el call center?		X		

Nombre entrevistado: Julio Aguilar Cargo: Gerente de Operaciones
 Firma entrevistado:  Fecha: 5/3/2018
 Firma Auditor: _____

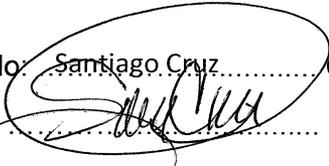
WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales
Cuestionario para el Área de
Contabilidad: Contador General

P.T.:	CC-4	Fecha
H.P	H.E.V.G.	5/3/2018
R.P	O.N.L.	5/3/2018

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
	Área de Contabilidad				
1	¿Existe segregación de funciones dentro del área de contabilidad?	X			
2	¿Realiza recaudaciones de efectivo por los servicios que presta el negocio?		X		
3	¿Revisa el reporte de volúmenes que recibe del área de operaciones?	X			
4	¿Recibe alguna aprobación para el registro de las ventas?		X		Es revisada por el Supervisor y aprobado por el Supervisor regional una vez registrados en el sistema
5	¿Se coteja la información recibida de operaciones para el registro de las ventas contra el contrato firmado con el cliente?	X			
6	¿Cuenta con algún procedimiento para registrar las ventas de acuerdo a la información recibida del área de operaciones?		X		
7	¿Revisan periódicamente el Código de Ética y/o las Normas de Conducta de la compañía?		X		

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
8	¿Utiliza los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de uso local (USGAAP) para el registro de las ventas?	X			
9	¿Existe algún procedimiento para la emisión de las facturas?		X		
10	¿Existe segregación para la emisión de las facturas?	X			Hay un equipo encargado para la emisión de las facturas

Nombre entrevistado: Santiago Cruz Cargo: Contador General

Firma entrevistado:  Fecha: 5/3/2018

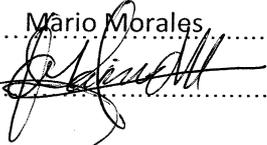
Firma Auditor: 

WTC CONSULTORES LTDA.
Audidores y Consultores Empresariales
Cuestionario para el Área de Facturación:
Encargado de Facturación

P.T.:	CC-4	Fecha
H.P	H.E.V.G.	6/3/2018
R.P	O.N.L.	6/3/2018

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Comentario
	Área de Facturación				
1	¿Existe segregación de funciones dentro del área de operaciones?	X			
2	¿Existe aprobaciones para emitir la factura?	X			
3	¿Existe algún proceso de revisión de las solicitudes de facturas que reciben?		X		Solamente se revisan los datos del cliente
4	¿El equipo encargado de facturación envía directamente la factura al cliente?	X			
5	¿Existe soporte adjunto en las solicitudes para la emisión de factura?	X			
6	¿Cuenta con algún procedimiento para obtener y enviar la información a contabilidad?		X		
7	¿Revisan periódicamente el Código de Ética y/o las Normas de Conducta de la compañía?		X		

Nombre entrevistado: Mario Morales Cargo: Encargado de Facturación

Firma entrevistado:  Fecha: 6/3/2018

Firma Auditor: 

4.3. Diseño de control interno, COSO Marco Integrado

De acuerdo a la información obtenida y proporcionada por la empresa, se desarrolla la hoja técnica para el diseño del control interno, utilizando la metodología COSO Marco Integrado. Dicha metodología consiste en utilizar los cinco componentes y diecisiete principios establecidos.

Entorno de control:

El diseño del control inicia con la definición de los objetivos de la organización, que es la base sobre la que se desarrolla el control interno. En este componente se detalla, los valores de la organización, la filosofía sobre la cual trabaja, misión y visión. Posteriormente se define la responsabilidad de la organización sobre el funcionamiento del control interno y la segregación de estas responsabilidades mediante la estructura organizacional de la empresa.

Evaluación de riesgos:

En esta sección se inicia a definir los posibles riesgos que podrían afectar a la empresa partiendo de sus objetivos principales así como sus objetivos relacionados; identificándolos según los tres objetivos planteados por COSO Marco Integrado: operativos, información y cumplimiento.

Una vez desarrollado lo anterior se busca en que reporte se puede medir el objetivo de la empresa.

Luego, se inicia con la identificación del riesgo con base a los objetivos y se determina como estos se podrían gestionar.

Y por último, se considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos; así también los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control.

Actividades de control:

Partiendo de la identificación del riesgo, se procede a listar las actividades de control que ayudaran a mitigar los riesgos ya definidos con anterioridad.

En uno de los principios se requiere establecer las actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología.

Y por último, se detallan las políticas y procedimientos que debería de cumplir la entidad; las cuales, su cumplimiento se miden a través de la tabla de madurez de controles, para obtener el nivel e indicador de la aplicación del sistema de control. Información obtenida mediante los cuestionarios, entrevistas, observación y documentación física.

Información y comunicación:

Se define la forma en que la organización hará llegar cualquier tipo de información a sus empleados y miembros que podrían generar algún impacto en el control interno.

Supervisión:

Se indica el proceso a seguir por la dirección para supervisar que el control interno sea funcional, se esté aplicando y sea comprendido por la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Entorno de Control - Objetivos de la organización

Integridad y valores	Filosofía de gestión de riesgo	Misión	Visión	Consejo de Administración	La Dirección
<p>Centricidad en el cliente</p> <p>Es uno de los elementos por el cual se desarrolla el negocio</p> <p>Compromiso con la excelencia</p> <p>Ejecutar todas las actividades con el compromiso para alcanzar los objetivos de la empresa</p> <p>Confianza</p> <p>Garantizar la transparencia en la realización de negocios y con los empleados</p> <p>Velocidad y agilidad</p> <p>Realizar las operaciones eficaz y oportunamente para el cumplimiento de las métricas</p>	<p>Jimmy's Call Center, S.A., es una empresa a la cual le interesa obtener capacidades superiores, con el fin de identificar, evaluar y gestionar toda una gama de riesgos utilizando el Control Interno-Marco Integrado</p> <p>Nuestra filosofía se basa directamente en trabajo en equipo, consistencia, orden y disciplina para lograr los objetivos trazados, esforzándonos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención. Así mismo identificar eventos como oportunidades o riesgos, los cuales nos permite obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aceptación al riesgo. <input type="checkbox"/> Apoyo a la Dirección para llevar a la empresa al éxito. <input type="checkbox"/> Incremento de beneficios. <input type="checkbox"/> Un liderazgo superior. Para nosotros como empresa, los empleados son una pieza fundamental para alcanzar nuestros objetivos, a los cuales debemos de proporcionar con las herramientas necesarias para reducir los eventos adversos que pudieran surgir, o en el mejor de los casos aprovechar las oportunidades en sus labores diarias. <p>Para asegurar el cumplimiento de nuestra estrategia es primordial cumplir con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La atención personalizada a nuestros clientes <input type="checkbox"/> Innovación de procesos <input type="checkbox"/> Adaptarnos a las épocas y gustos de nuestros clientes <input type="checkbox"/> Cumpliendo con la calidad de nuestros servicios, y 	<p>Proporcionar liderazgo, enfoque y supervisión a nuestras actividades filantrópicas; y a través del voluntariado de los empleados, capacitar a nuestra gente para llevar nuestro compromiso a la ciudadanía corporativa a la vida. Planeamos ayudar a construir comunidades fuertes y vibrantes invirtiendo en causas que son importantes para nuestros empleados y que nuestros clientes están comprometidos a apoyar.</p>	<p>No vamos a limitar nuestras contribuciones a un selecto conjunto de causas elegidas por los ejecutivos corporativos. Al igual que la diversidad de nuestras ofertas, esperamos que la empresa apoye una diversidad de organizaciones benéficas y proyectos que marcan la diferencia en las comunidades donde realizamos negocios y trabajamos con nuestros clientes. Planeamos avanzar cada día en comunidades donde los empleados viven y trabajan.</p>	<p>El Consejo de Administración delega independencia a la dirección y se encarga de ejecutar y vigilar el cumplimiento de las decisiones de los accionistas de la empresa. En este lugar se toman las decisiones que afectarán todos los ámbitos del negocio, siendo algunos de sus objetivos triunfar en su misión, proveer el crecimiento deseado y los retornos esperados por los accionistas.</p> <p>La supervisión se ejecuta mediante la Auditoría Externa y la Auditoría Interna como medios para reportar si el funcionamiento del control interno es adecuado y se cumple con lo establecido en las políticas y procedimientos.</p>	<p>La dirección ha establecido el siguiente organigrama para establecer las líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerencia de ventas <input type="checkbox"/> Gerencia de operaciones <input type="checkbox"/> Gerencias de finanzas y Contabilidad.

Integridad y valores	Filosofía de gestión de riesgo	Misión	Visión	Consejo de Administración	La Dirección
<p>Abierto y colaborador</p> <p>Tener la disposición de asumir retos que contribuyan al crecimiento del negocio</p> <p>Valor</p> <p>Apropiarse de los desafíos que la entidad obtenga en la realización de las operaciones</p>	<p><input type="checkbox"/> Esforzándonos día a día.</p> <p><input type="checkbox"/> Ser los mejores en todo lo que hacemos.</p> <p><input type="checkbox"/> Confianza y transparencia</p> <p><input type="checkbox"/> Valoramos a la persona.</p> <p><input type="checkbox"/> Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.</p> <p><input type="checkbox"/> Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante. Jimmy's Call Center, S. A. es una entidad comprometida con la comunidad, apoyando con empleo en cada lugar en que tengamos presencia. Así mismo somos una empresa a la cual le importa el medio ambiente, es por ello que en nuestras instalaciones se emplean las 3 "R's" de la ecología, que son:</p> <p><input type="checkbox"/> Reducir: El consumo de energía eléctrica, y utilizando iluminación led.</p> <p><input type="checkbox"/> Reutilizar: Se reutilizan empaques plásticos, cajas de cartón, entre otros.</p> <p><input type="checkbox"/> Reciclar: Los materiales como aluminio, papel, plástico que desechamos, es donado para reciclaje.</p> <p>El cumplimiento del código de conducta, proporciona seguridad razonable que la gestión de riesgos de la empresa sea un éxito, en la búsqueda de lograr los objetivos planteados y como consecuencia, la generación de valor para la empresa, nuestros colaboradores, nuestros clientes y comunidad.</p>				

Evaluación de riesgos

Objetivos estratégicos	Objetivos relacionados	Operativo	Información	Cumplimiento	Medidor	Identificación de riesgos	¿Cómo?	Probabilidad de Fraude Bajo Medio Alto	Cambios
Objetivo No. 1 Innovar y ser un competidor en crecimiento en la industria de los servicios de los negocios.	No. 1 Implementar sistemas en cada una de las áreas, que ayuden a brindar servicios oportunos y eficientes para nuestros clientes	X	X		Estado de Resultados Mensual	Inadaptabilidad de los sistemas ante los servicios que se prestan Omisión de información de ventas	Crear procesos preventivos que ayuden a evaluar los sistemas previo a su implementación Establecer roles y responsabilidades en la organización, segregar funciones y desarrollar procedimientos	X	Implementación de sistemas sin restricción de usuarios a modificar registros, datos, etc. Nuevo personal que no desconoce los procedimientos
	Enfoque en las áreas de oportunidad para incrementar los ingresos	X			Reporte de ventas	Registros contables incorrectos Falta de conocimiento de los procesos de ventas	Entrenamiento a personal y desarrollar procedimientos Fácil accesibilidad a los procedimientos	X	
Objetivo No. 2 Ser un negocio transformado exitosamente.	No.2 Cada uno de los procesos, de acuerdo al organigrama de la empresa; deben funcionar correctamente con la finalidad de tomar acciones oportunas.	X	X	X	Indicadores de rendimiento	Indicadores reflejan métricas fuera de los objetivos Acciones sobre valoradas por omisión, errores y falta de conocimiento de los procesos	Promover planes de acción en pro-mejora de los resultados obtenidos La Dirección mediante el fortalecimiento del control interno, desarrolla procesos para que se ejecuten correctamente	X	Incursionar en áreas de negocios no muy conocidas para la organización que represente inversión excesiva Reestructuración que implique cambios en la Dirección
Objetivo No. 3 Tener un rendimiento líder en la industria.	No. 3 Los resultados tanto económicos como administrativos, reflejen la seriedad de la empresa en alcanzar sus objetivos.	X			Valor de las acciones	Desconfianza en nuestros socios		X	

Objetivos estratégicos	Objetivos relacionados	Operativo	Información	Cumplimiento	Medidor	Identificación de riesgos	¿Cómo?	Probabilidad de Fraude Bajo Medio Alto	Cambios
Objetivo No. 4 Tener mayoritariamente socios de confianza.	No.4 Buscar como fin común el crecimiento del negocio mediante su amplia participación	x			Asistencia en asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas	Miembros que busquen obtener intereses y beneficios personales			Incorporación de accionistas no idóneos para la organización
Objetivo No. 5 Ser un empleador de elección.	No. 5 Que los candidatos a pertenecer a la organización nos prefieran por el ambiente de trabajo que se convive, así como brindar salarios competitivos.	x			Entrevista con empleados	Falta de atención al personal	Realizar retroalimentaciones periódicas con el personal de trabajo	x	Ambiente laboral dañado, incertidumbre en el crecimiento del negocio
Objetivo No. 6 Invertir en nuestros empleados.	No. 6 Brindar oportunidades de estudio para la superación académica Remunerar económicamente el desempeño del empleado durante un periodo	x			Plan de beneficios a empleados	No existen beneficios para los empleados	Realizar cuestionarios a los empleados, retroalimentaciones con los jefes de áreas para conocer las expectativas del personal	x	Renuncia de personal con alto desempeño

Objetivos estratégicos	Objetivos relacionados	Operativo	Información	Cumplimiento	Medidor	Identificación de riesgos	¿Cómo?	Probabilidad de Fraude Bajo Medio Alto	Cambios
Objetivo No. 7 Tener una marca de reconocimiento.	No. 7 La empresa sea reconocida por la variedad y excelencia de los servicios que presta a sus clientes.	X			Encuesta de preferencias a potenciales clientes	La marca es conocida por su mal servicio y falta de credibilidad en la organización	Implementar programas de estándares de calidad, realizar cuestionarios y obtener retroalimentaciones del cliente, dando a conocer los objetivos.	X	Nueva empresa de marketing

Actividades de control

Actividades de Control	Actividades de Control "Tecnología"	Madurez de control	Políticas	Procedimientos
<p>Reuniones trimestrales con altos ejecutivos, para direccionar los objetivos de la empresa</p> <p>Anotar en el libro de actas la decisiones acordadas por la Asamblea General de Accionistas</p> <p>El departamento de tecnología ejecuta test a los sistemas de forma paralelo, previo a su implementación</p> <p>Segregación de funciones en cada uno de los niveles de la organización con su respectivo descripción de puesto</p> <p>Desarrollar políticas y procedimientos</p> <p>Ejecutar evaluaciones internas de cumplimiento en los departamentos de ventas, operaciones, contabilidad y finanzas</p> <p>Realizar reconciliaciones de cuentas contables en el departamento de contabilidad</p> <p>Revisar mensualmente los indicadores de desempeño</p>	<p>Instalar, actualizar antivirus para la protección de malware</p> <p>Restricción de acceso en puertas mediante lectores murales</p> <p>Creación de usuarios para ingresar a los sistemas</p> <p>Creación de perfiles de acceso en los sistemas</p> <p>Promover la lectura de las normas de conducta de la empresa</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>Ética en los negocios</p> <p>Lucha contra el soborno</p> <p>Implementación, uso de sistemas y softwares en los negocios</p> <p>Integridad financiera y contable</p> <p>Fomentar la denuncia de conductas inapropiadas</p> <p>Conflicto de intereses</p> <p>Regalos, obsequios e invitaciones</p>	<p>Procedimiento para la ejecución de negocios con los clientes</p> <p>Procedimiento para el análisis de pre-factibilidad del negocio (Modelo del Contrato)</p> <p>Procedimiento de puertas abiertas con la Gerencia</p> <p>Procedimiento preventivo para la utilización de sistemas en los negocios</p> <p>Procedimiento para la generación de reporte de volumen de ventas mensual</p> <p>Procedimiento para el registro general de ventas mensual</p> <p>Procedimiento para la facturación de los servicios de call center</p> <p>Plan anual de incentivos de desempeño del personal</p> <p>Procedimiento de puertas abiertas con la Gerencia</p>

Tabla de madurez de controles

Indicador	Nivel	Descripción
No Existe	1	No hay un sistema de control
Débil	2	Existen controles aunque no están documentados
Moderado	3	Controles documentados pero aplicados inadecuadamente
Aceptable	4	Existen controles que no están enfocados en su totalidad
Suficiente	5	Se espera que sea detectada en la mayoría de situaciones

Información y comunicación

Dentro de este componente, siguiendo los principios que contiene; la organización utiliza prácticas detalladas en los componentes anteriores como por ejemplo:

- Obtener, dar información y comunicar mediante las retroalimentaciones que los encargados de áreas realizan con los empleados.
- Comunicar e informar periódicamente a la organización los resultados que la empresa está obteniendo así como transmitir cuales son las áreas a mejorar para alcanzar los objetivos.
- Informar a la organización por medio escrito, los cambios sustanciales en las políticas y procedimientos de la empresa.
- Externamente la organización comunica a la firma de auditoría contratada toda información que puede afectar el ambiente de control de la entidad, obtenida mediante las prácticas o actividades realizadas con los empleados.

Actividades de supervisión

La organización con la finalidad de aplicar la supervisión sobre control interno, realiza lo siguiente conforme a los principios de este componente:

- Evaluaciones internas llevadas a cabo por la auditoría interna y externa a todas las áreas de la organización para medir el cumplimiento del control interno.
- A través de informes internos de auditoría interna o dictámenes de auditoría externa, se da a conocer las deficiencias detectadas para su oportuna corrección a los niveles que corresponda sin excepción alguna.

4.4. Informe

SISTEMA DE CONTROL INTERNO **INFORME DE AUDITOR INDEPENDIENTE**

Señores
Consejo de Administración
Jimmy's Call Center, S.A.
Presente.

Se ha procedido a diseñar el sistema de control de la empresa Jimmy's Call Center, S.A., en cumplimiento con la propuesta de Servicios Profesionales presentada y aceptada por su persona el 22 de febrero de 2018.

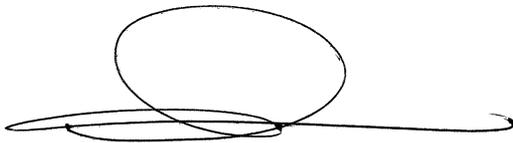
El trabajo fue realizado de conformidad a la metodología COSO Marco Integrado. Un control interno efectivo requiere cumplir con los objetivos, componentes y principios que proporcionan orientación para el diseño, implementación y funcionamiento del control interno y la evaluación de su efectividad.

El diseño de la estructura del control interno de acuerdo a los diecisiete principios detallados en COSO Marco Integrado, aplicando nuestro criterio profesional para el fortalecimiento del sistema de control, conjuntamente con el Consejo de Administración en la supervisión del mismo.

Dentro de la hoja técnica del diseño de control hemos evaluado el riesgo así como la probabilidad de fraude que podrían tener un impacto potencial para alcanzar los objetivos definidos por la empresa. Según la tabla de madurez de controles, se han establecido los niveles que indican el grado de deficiencia de control que posee la actividad evaluada.

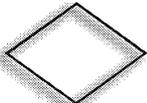
Para lo cual se recomienda implementar el manual de procedimientos de registro de ventas para un centro de llamadas que se adjunta y realizar los procedimientos necesarios para minimizar la probabilidad del riesgo y el cumplimiento de la política de Integridad Financiera y Contable.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, loopy 'H' shape followed by a horizontal line that ends in a small flourish.

Herbert Estuardo Vásquez Gonzalez
Contador Público y Auditor
WTC CONSULTORES LTDA

4.5. SIMBOLOGÍA APLICADA PARA EL DISEÑO DE FLUJOGRAMAS

Simbología	Descripción
	Inicio y final de flujo: Indica el principio o el final del flujo, puede ser acción o lugar, se utiliza para indicar una unidad administrativa, o persona que recibe o proporciona información.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Operación: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa: Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción.
	Inspección: Representa el acto de tomar una decisión o el bien en momento de efectuar una autorización.
	Conector: De la simbología utilizada en el diagrama de flujo para describir la ruta de los procesos.
	Multidocumento: se refiere a un conjunto de documentos.

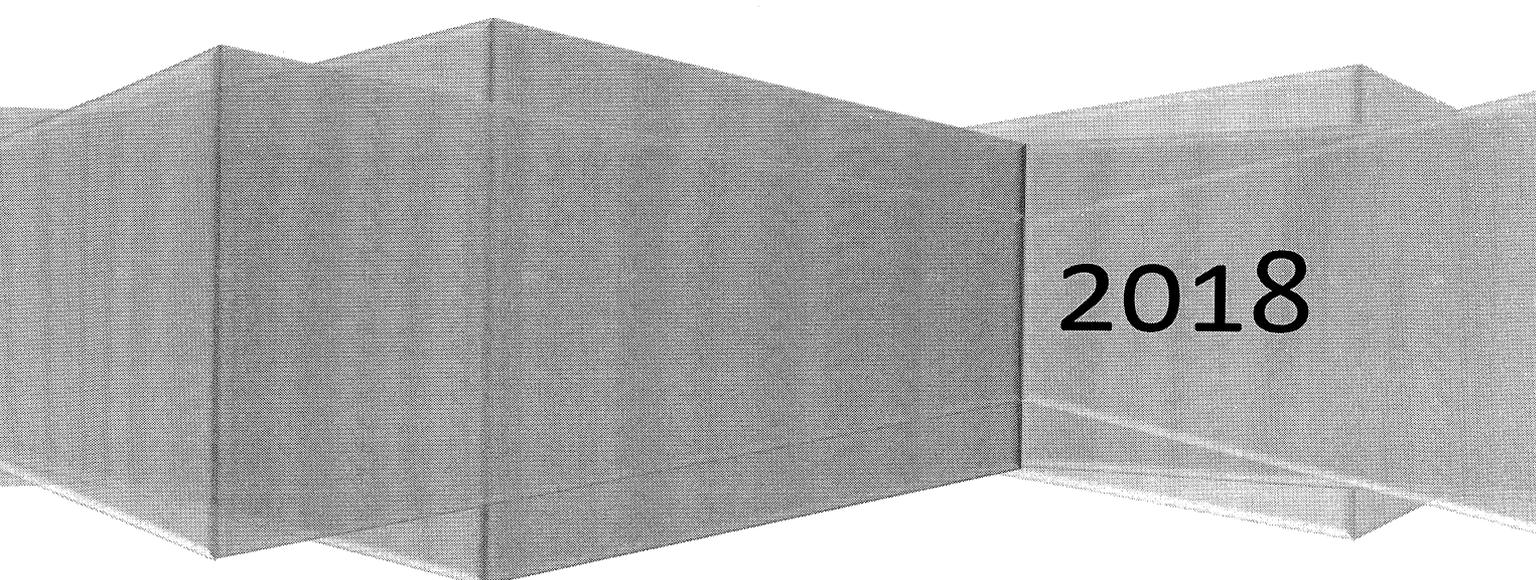
Fuente: Smartdraw - <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>

JIMMY'S CALL CENTER, S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Registro de Ventas para un Centro de Llamadas

Herbert Vasquez



2018

ÍNDICE

MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Contenido	Página
Procedimientos administrativos	1
Introducción	1
Objetivos	1
Campo de aplicación	1
Historia de la Empresa	2
Misión	3
Visión	3
Estructura Organizacional	4
Generar reporte volumen de ventas mensual	5
Revisión	6
Pasos a seguir	7
Instrucciones	8
Registro general de ventas mensual	11
Revisión	12
Pasos a seguir	14
Instrucciones	15
Facturación de los servicios de call center	22
Revisión	22
Pasos a seguir	24
Instrucciones	25

4.6. Manual de procedimientos para el registro de las ventas

Procedimientos administrativos

Introducción

Esta es una herramienta en el que se plantean los lineamientos que se deben de seguir para realizar los registros contables en lo relacionado a las ventas para la empresa Jimmy's Call Center, S.A.

La importancia en conocer las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin crear un ambiente laboral agradable en la consecución de los objetivos de la empresa; mediante la creación de torres de funcionalidad de la empresa.

Objetivos

- Innovar y ser un competidor en crecimiento en la industria de los servicios de negocios.
- Ser un negocio transformado exitosamente.
- Tener un rendimiento líder en la industria
- Tener mayoritariamente socios de confianza
- Ser un empleador de elección
- Invertir en nuestros empleados
- Tener una marca de reconocimiento

Campo de aplicación

Este manual de procedimientos es de aplicación para el registro contable de las ventas desde la contratación de los servicios hasta su facturación.

Historia de la empresa

La empresa se origina debido a la expansión de las telecomunicaciones suscitado en los años 90'. Siendo una de las pequeñas empresas que inició prestando servicios de digitación de documentos. En el año 2005, inicia prestando servicios de centro de llamadas para uno de las empresas más importantes y de mucho renombre en Estados Unidos, una vez creada la infraestructura, empezó a ofertar y adquirir propuestas para prestarle servicios outsourcing a otras compañías. Ésta y otras empresas que le siguieron, en un principio; muy pequeñas, se dedicaron a realizar operaciones de servicio al cliente, consistentes principalmente en cobros vía telefónica. Paulatinamente fueron incorporando nuevos servicios al cliente, hasta la actualidad cuando están intentando ofrecer otros servicios con mayor valor agregado como la digitalización de documentos, los servicios de contabilidad y finanzas, los servicios de contratación y los servicios técnicos especializados. Durante la década de los 90' Jimmy's Call Center, S.A. ofertaba sus servicios solamente para el mercado local. Sin embargo, en el año 2001 dio un salto cualitativo al iniciar operaciones como call center internacional, desde entonces la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado, siendo así que para finales del 2008, Jimmy's Call Center, S.A. contaba con operaciones en Guatemala (Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango) El Salvador y Panamá. La empresa creció de manera rápida a partir de entonces obteniendo contratos de grandes empresas estadounidenses y realizando alianzas con algunas de las transnacionales más importantes del mundo interesadas en establecerse en Guatemala. A partir del 2004, se inició el establecimiento en la ciudad de grandes empresas transnacionales aliadas con varias empresas locales. Fue entonces que se consolidó el modelo de call center internacional actual, caracterizado por atender a clientes en otros países, como México, España y Canadá, pero sobre todo a clientes de Estados Unidos. Entre 2004 y 2008 se

establecieron en el país cerca de 18 empresas transnacionales de atención al cliente.

El auge de los centros de llamadas en Guatemala, hicieron que una empresa con una marca representativa y de reconocimiento mundial invirtiera en el negocio con la finalidad de expandir los servicios a nivel global.

Misión

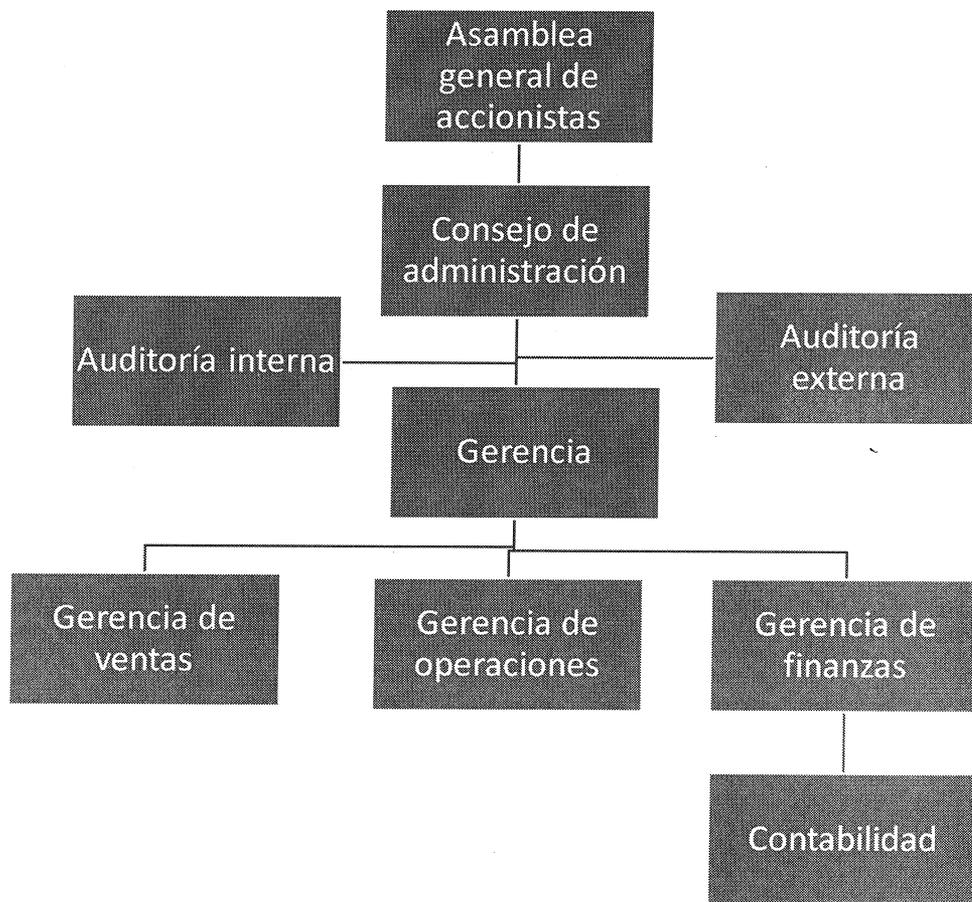
Proporcionar liderazgo, enfoque y supervisión a nuestras actividades filantrópicas; y a través del voluntariado de los empleados, capacitar a nuestra gente para llevar nuestro compromiso a la ciudadanía corporativa a la vida. Planeamos ayudar a construir comunidades fuertes y vibrantes invirtiendo en causas que son importantes para nuestros empleados y que nuestros clientes están comprometidos a apoyar.

Visión

No vamos a limitar nuestras contribuciones a un selecto conjunto de causas elegidas por los ejecutivos corporativos. Al igual que la diversidad de nuestras ofertas, esperamos que la empresa apoye una diversidad de organizaciones benéficas y proyectos que marcan la diferencia en las comunidades donde realizamos negocios y trabajamos con nuestros clientes. Planeamos avanzar cada día en comunidades donde los empleados viven y trabajan.

Estructura organizacional de la empresa

FIGURA 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

MANUAL DE PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE DE VENTAS

Actividad: Generar reporte volumen de ventas mensual

Preparado por: Herbert Vásquez

Mayo 7, 2018

Entrevistado: Dani Beltran

Mayo 2, 2018

Aprobado por: Hector Mac

Mayo 8, 2018

Revisión

Actividad Número: (Hoja resumen del procedimiento)	1
Nombre de la Actividad:	Generar reporte volumen de ventas
Documentación Soporte:	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de las ventas • Aprobación del cliente • Aprobación del Gerente de Operaciones • Otra información relevante
Nombre de la Entidad:	Jimmy's Call Center, S.A.
Preparado por:	Herbert Vásquez

Entrevistado:	Dani Beltran
Posición:	Asistente de operaciones
División:	CBPO
Email:	<u>Dani.Beltran@jimmyscc.com</u>
Ubicación:	Jimmy's Call Center S.A. 15a Ave 15-24 Zona 13 Edificio Rabbi Ciudad de Guatemala

1	¿Cuándo y cómo se utiliza el procedimiento?	Mensualmente.
2	¿Cuál es el propósito del procedimiento?	El propósito es dar los lineamientos para generar el reporte de volumen de las ventas.
3	¿Quién se ve afectado por el procedimiento?	Gerente de Operaciones, Sub-Gerente de Operaciones, Asistente de Operaciones, Supervisor Regional, Gerente de Operaciones, Supervisor y Asistentes.
4	¿Qué cuentas son utilizadas?	N/A
5	¿Qué sistemas son utilizados para cumplir con el procedimiento?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Global Operations Overview Report
6	¿Existe alguna excepción de territorio?	No

Pasos a seguir:

#	Ingreso	Suministrador	Proceso	Salida	Ejecutor
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de volúmenes y precios • Reporte de entrenamientos y precios • Aprobaciones 	Asistente	Generar el reporte de los volúmenes de llamadas	Trasladar información al Gerente de Operaciones	Asistente

2	Discutir y obtener aprobaciones del cliente	Gerente de Operaciones	Elaborar reportes finales	Enviar a Asistente de Contable	Gerente de Operaciones
---	---	------------------------	---------------------------	--------------------------------	------------------------

Instrucciones

Reporte volumen de ventas

El Gerente de Operaciones es el encargado de dirigir, controlar y coordinar todas las actividades en el Call Center. Delega algunas funciones internas al Sub-Gerente de Operaciones y Asistente.

El día lunes de cada semana, son generados los reportes para verificar que los volúmenes de llamadas estén acorde a las estimaciones mensuales solicitadas por el cliente. Este volumen es discutido cada semana con el cliente para comparar las llamadas estimadas versus llamadas reales. El objetivo de este proceso es crear planes de acción previos en dado caso se esté por debajo de lo previsto.

Cada semana se deben de ir cuantificando e identificando el desempeño del Call Center con respecto a la atención de las llamadas de acuerdo a lo acordado con el cliente e identificado en el contrato.

El Asistente genera los reportes obteniendo la información del sistema Global Operation Overview Report, revisando que la información sea la correcta.

El reporte de volumen de llamadas es trasladado al Gerente de Operaciones quién la envía al cliente para discutirlo en la reunión semanal. En este proceso el cliente obtiene un panorama de las llamadas que se ha tenido con sus

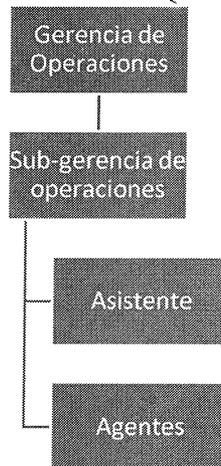
clientes y puede cuantificar el número de llamadas que se han atendido, pero principalmente evaluar la calidad de la atención de los agentes.

La información debe ser enviada tres días hábiles antes de terminado el mes al departamento contable (Asistente) para su debido registro.

El Gerente de Operaciones envía los volúmenes cuadrados y aprobados de acuerdo a lo que se va a registrar en el mes. En el archivo incluye los volúmenes reales y la estimación de los días que aún falta por terminar.

Administrativamente se organizan de la siguiente manera:

FIGURA 7. MODELO DE ORGANIGRAMA EN EL ÁREA DE OPERACIONES EN UN CALL CENTER



Fuente: Empresa subcontratación de procesos de negocios

Proceso de Facturación

Para el proceso de facturación el Gerente de Operaciones debe asegurarse que se está enviando el reporte de volumen de llamadas reales con la debida aprobación del cliente. Deberá proveer su aprobación, con fin de confirmar que los datos en los reportes son correctos.

Una vez emitida la factura el Gerente de Operaciones deberá revisar que la información en la factura este acorde a lo que se requirió.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE DE VENTAS

Actividad: Registro general de ventas mensual

Preparado por: Herbert Vásquez

Mayo 4, 2018

Entrevistado: Javier Carrera

Mayo 3, 2018

Aprobado por: Hector Mac

Mayo 8, 2018

Revisión

Actividad Número: (Hoja resumen del procedimiento)	2
Nombre de la Actividad:	Registro general de ventas
Documentación Soporte:	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle volumen de las ventas • Extracto del contrato • Aprobación del volume a contabilizar • Otra información relevante
Nombre de la Entidad:	Jimmy's Call Center, S.A.
Preparado por:	Herbert Vásquez

Entrevistado:	Javier Carrera
Posición:	Asistente de Contabilidad
División:	CBPO
Email:	Javier.Carrera@jimmyscc.com
Ubicación:	Jimmy's Call Center S.A. 15a Ave 15-24 Zona 13 Edificio Rabbi Ciudad de Guatemala

1	¿Cuándo y cómo se	Mensual
---	-------------------	---------

	utiliza el procedimiento?	
2	¿Cuál es el propósito del procedimiento?	El propósito dar a conocer los pasos a seguir para el registro de las ventas.
3	¿Quién se ve afectado por el procedimiento?	Supervisor Regional, Gerente de Operaciones, Supervisor y Asistentes.
4	¿Qué cuentas son utilizadas?	<p>xxxxxxx.43015 – Entrenamientos</p> <p>xxxxxxx.43540 – Producción</p> <p>xxxxxxx.49570 – Otros ingresos</p> <p>17000.12160.210 – Cuentas por cobrar</p> <p>xxxxxxx.49906 – Penalidades</p> <p>xxxxxxx.49919 – Bonos</p> <p>xxxxxxx.49908 – Descuentos</p>
5	¿Qué sistemas son utilizados para cumplir con el procedimiento?	<ul style="list-style-type: none"> ○ DJ Ed ○ MS Excel ○ MOD
6	¿Existe alguna excepción de territorio?	No

Pasos a seguir:

#	Ingreso	Suministrador	Proceso	Salida	Ejecutor
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de volúmenes y precios • Reporte de entrenamientos y precios • Aprobaciones 	Gerente de operaciones	Determinar el monto de ventas de acuerdo a los reportes recibidos	Completar partida de diario en formato Excel	Asistente
2	Formato partida de diario (Excel)	Asistente	Registrar en el Sistema Contable	Registrar la partida de diario	Asistente y Supervisor
3	Partida de diario registrada en el Sistema Contable	Asistente	Registrar en Sistema de documentación	Sistema de Documentación	Supervisor Regional

Instrucciones

Registro general de ventas

El Supervisor Regional solicita vía correo electrónico al Gerente de operaciones que envíe a los asistentes los volúmenes de ventas con su respectivo precio para realizar la revisión de la información.

El Gerente de Operaciones envía los volúmenes cuadrados y aprobados de acuerdo a lo que se va a registrar en el mes. En el archivo incluye los volúmenes reales y la estimación de los días que aún falta por terminar.

El archivo incluye lo siguiente:

- Número de centro de costo
- Mes
- Precio
- Tipo de llamadas
- Ubicación
- Número de llamadas o horas, dependiendo el proyecto
- Referencia donde indica el volumen real y el estimado
- Si existen penalidades
- Entrenamientos a registrar

El Asistente recibe la información del Gerente de Operaciones, el Asistente revisa el volumen de llamadas, horas, etc., el centro de costo, penalidades (si aplica) y los precios. Coteja cada uno de estos detalles anteriores contra el contrato firmado con el cliente.

El Asistente revisará el volumen por tipo de llamadas y el precio de cada uno de ellas, asegurándose que la información es correcta, la cual debe de venir con la aprobación del Gerente de Operaciones.

Ventas por Entrenamiento

Este ingreso consiste en capacitar a los agentes respecto a los servicios que se van a prestar al cliente por medio del Call Center. Estos entrenamientos pueden ser por introducción de nuevos servicios por parte del cliente o por contratación de nuevos agentes.

Cuando la información incluya Entrenamientos, el Asistente deberá de revisar lo siguiente:

- Naturaleza del tipo de entrenamiento
- Initial Ramp
- Número de horas
- Precio
- Fecha de inicio
- Fecha final
- Fecha de producción
- Fecha de expiración del contrato

Considerar que los Entrenamientos serán diferidos hasta la fecha de expiración del contrato. Todos aquellos Entrenamiento menores a US\$50,000.00 no serán diferidos, pero se deberá de solicitar aprobación del Supervisor Regional para reconocerlo como ingreso en el mes.

Una vez revisada toda la información se deberá de proceder a realizar la partida de diario, asegurándose de completar la siguiente información:

Partida de Diario

- Numero de compañía
- Fecha de registro
- Tipo de partida de diario
- Ledger Type: AA
- Descripción
- Tipo de documento

- Número de batch
- Número de documento
- Preparado por
- Fecha de registro en el sistema
- Detalle
- Observaciones
- Libro auxiliar tipo: C
- Libro auxiliar número: de acuerdo a la división (17002614)
- Referencia
- Aprobado por: Supervisor
- Propósito del registro

Cuando la partida de diario este lista en el formato de Excel, se deberá de ingresar al sistema contable y activar la opción de auto-reversión para que el registro sea revesado el primer día del mes siguiente.

En el formato de Excel se deberá de adjuntar la siguiente información:

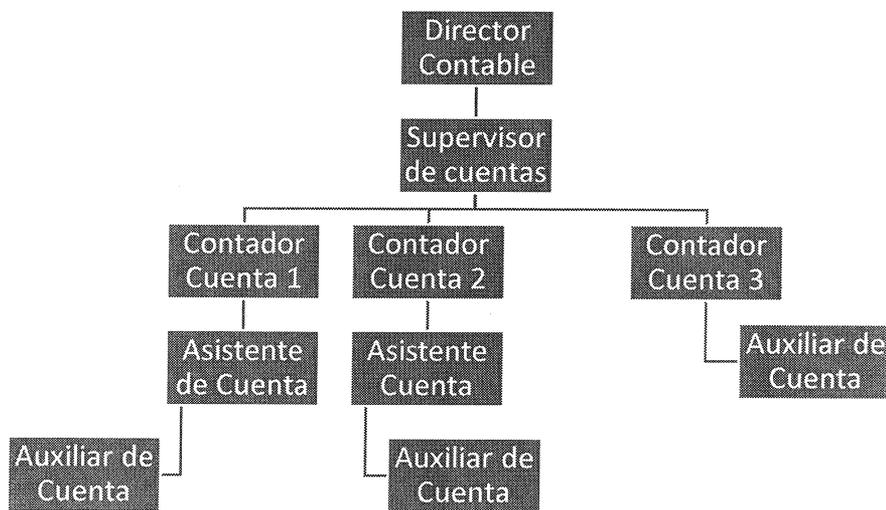
- Reporte de los volúmenes de llamadas
- Aprobación del Gerente de Operaciones
- Copia en formato PDF del contrato evidenciando los precios

Posteriormente la partida de diario en el formato de Excel será subida al Sistema de documentación de registros.

En dicho Sistema, deberá de ser aprobado por el Supervisor Regional, quién validará que la partida cuenta con la información apropiada.

A continuación se ilustra gráficamente la forma de cómo se encuentra organizada el departamento contable para el registro de la ventas:

FIGURA 8. MODELO DE ORGANIGRAMA EN EL AREA CONTABLE EN FILIPINAS



Fuente: Empresa de subcontratación de procesos de negocios.

Proceso de Facturación

La recepción de la información se sigue de acuerdo para registrar la provisión, con la excepción que los volúmenes de llamadas incluye la información actual del mes que se está cerrando.

El asistente deberá de verificar que la información incluya lo siguiente:

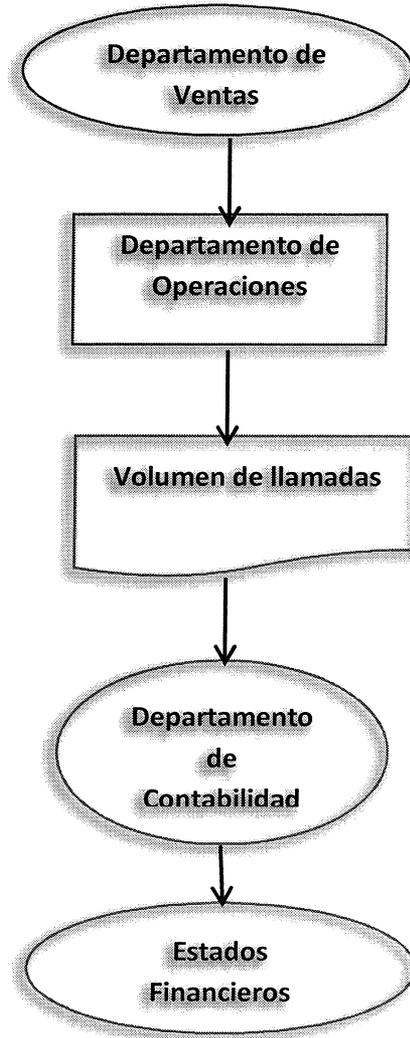
- a) Volúmenes y precios
- b) Aprobación del cliente

c) Aprobación del Gerente de Operaciones

El asistente contable deberá de ingresar la codificación respectiva y adjuntar la documentación de soporte para proceder a solicitar la aprobación del supervisor contable quién hará la solicitud de la factura al encargado de facturación.

Una vez emitida la factura, el encargado de facturación enviara vía correo electrónico, confirmando que la factura ha sido emitida para su debida verificación.

FIGURA 9. FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia

En este diagrama se muestra el proceso de fluctuación de la actividad e información generada por de ventas, para ser trasladada y procesada por el departamento de producción, concluido el proceso es enviado a contabilidad para su debido registro reportados en los estados financieros para su análisis y toma de decisiones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO REGISTRO CONTABLE DE VENTAS

Actividad: Facturación de los servicios de call center

Preparado por: Herbert Vásquez

Mayo 7, 2018

Entrevistado: Mario Morales

Mayo 4, 2018

Aprobado por: Hector Mac

Mayo 9, 2018

Revisión

Actividad Número: (Hoja resumen del procedimiento)	3
Nombre de la Actividad:	Facturación de los servicios de call center
Documentación Soporte:	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de llamadas y precios • Aprobación del cliente • Aprobación del Gerente de Operaciones • Aprobación de Supervisor Contable • Otra información relevante
Nombre de la Entidad:	Jimmy's Call Center, S.A.
Preparado por:	Herbert Vásquez

Entrevistado:	Mario Morales
Posición:	Encargado de Facturación
División:	CBPO
Email:	Mario.Morales@jimmyscc.com
Ubicación:	Jimmy's Call Center S.A. 15a Ave 15-24 Zona 13 Edificio Rabbi Ciudad de Guatemala

1	¿Cuándo y cómo se	Mensual
---	-------------------	---------

	utiliza el procedimiento?	
2	¿Cuál es el propósito del procedimiento?	El propósito es dar los lineamientos para la emisión de las facturas
3	¿Quién se ve afectado por el procedimiento?	Gerente de Operaciones, Supervisor Contable, Asistente Contable.
4	¿Qué cuentas son utilizadas?	<p>xxxxxxx.43015 – Entrenamientos</p> <p>xxxxxxx.43540 – Producción</p> <p>xxxxxxx.49570 – Otros ingresos</p> <p>17000.12120.120 – Cta. por cobrar – Facturados</p> <p>17000.23601.600 – Ingresos diferidos</p> <p>xxxxxxx.49906 – Penalidades</p> <p>xxxxxxx.49919 – Bonos</p> <p>xxxxxxx.49908 – Descuentos</p>
5	¿Qué sistemas son utilizados para cumplir con el procedimiento?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Global Billing System
6	¿Existe alguna excepción de territorio?	No

Pasos a seguir:

#	Ingreso	Suministrador	Proceso	Salida	Ejecutor
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de volúmenes y precios • Aprobaciones 	Asistente Contable	Generar la factura de acuerdo a la información recibida	Enviar la factura al Cliente	Encargado de Facturación

Instrucciones**Facturación de los servicios de call center**

En el área de facturación se encargan de recibir la información para proceder con la emisión de las facturas, las cuales se deben de estar recibiendo en los primero cinco días hábiles de cada mes.

Para emitir una factura, la solicitud debe incluir lo siguiente:

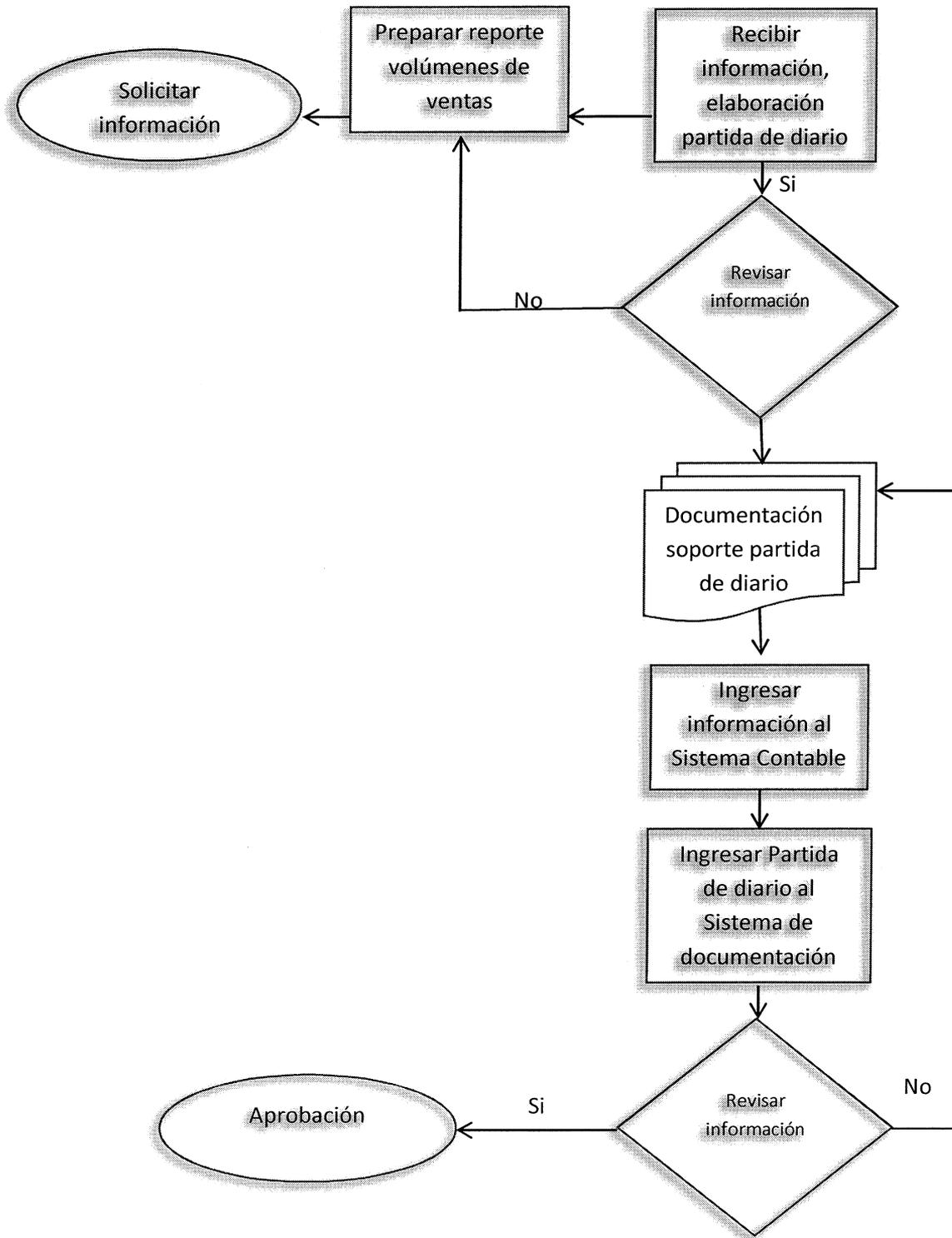
- a) Aprobación del cliente
- b) Aprobación del Gerente de Operaciones
- c) Aprobación del Supervisor Contable
- d) Codificación hecha por el Asistente Contable
- e) Reporte de volumen y precios

El Encargado de facturación procederá a ingresar la información al sistema (Global Billing System), ingresando las cuentas codificadas por el Asistente Contable.

Una vez ingresada en el sistema, se generará la factura con los datos del cliente, la cual deberá ser enviada directamente al cliente.

Vía correo electrónica se informa al Gerente de Operaciones y Supervisor Contable que la factura se ha emitido y enviado al cliente.

FIGURA 10. FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS POR ACTIVIDAD

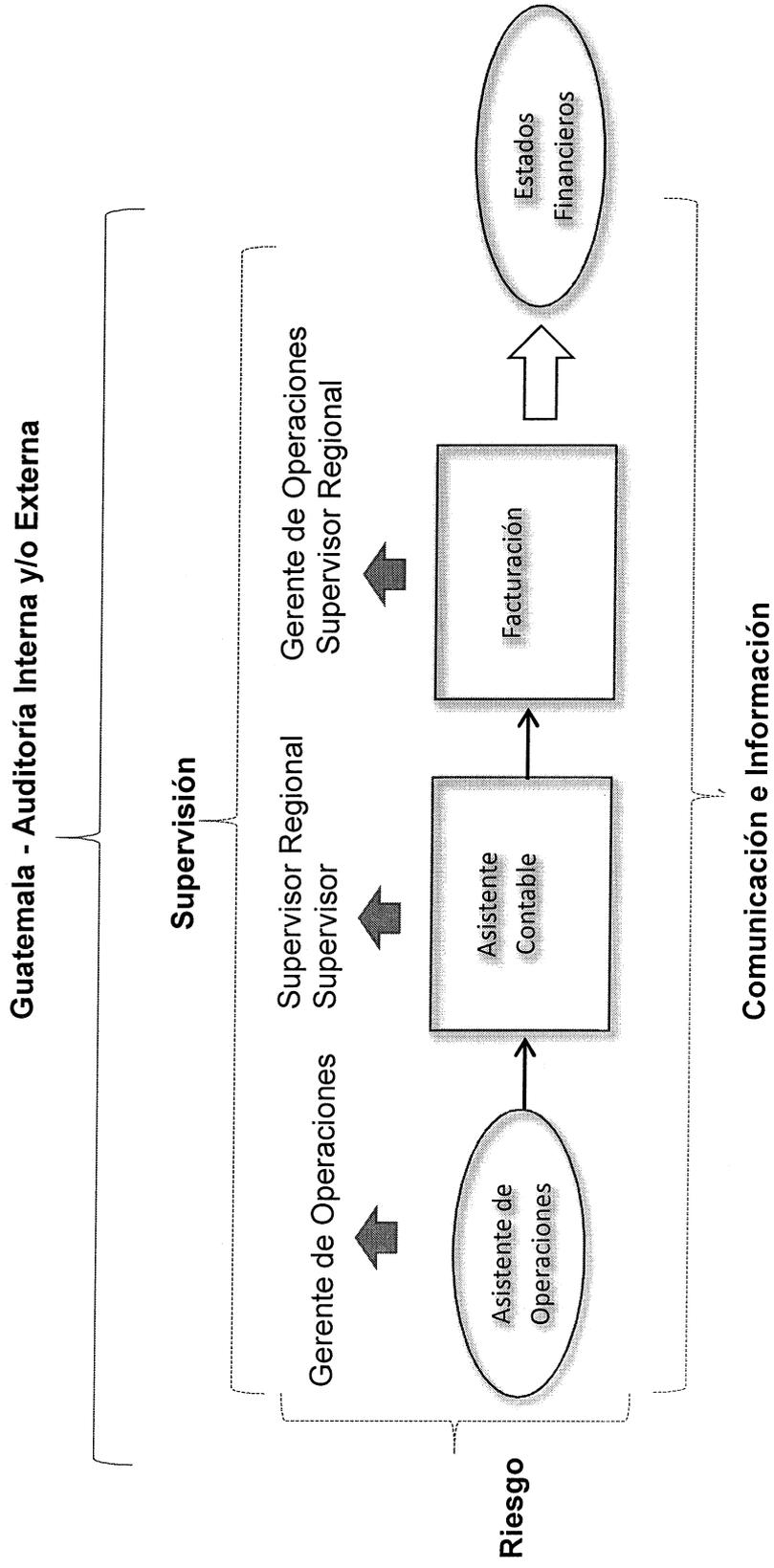


4.7. CUADRO ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO PARA EL REGISTRO DE LAS VENTAS

No.	Responsable	Roles	Responsabilidades
1.	Departamento de Ventas		
	Vendedor	Realizar las negociaciones con el cliente	Finiquitar la venta, obtener el contrato firmado por el cliente
2.	Departamento de Producción		
	Gerente de Operaciones	Administrar el Call Center y tener comunicación continua con el cliente con el fin de cumplir los objetivos	Cumplir con los procedimientos del Call Center y dar cumplimiento a lo acordado con el cliente
	Sub-Gerente de Operaciones	Ayudar al Gerente de Operaciones con actividades relacionadas en el Call Center	Dar seguimiento y cumplir con los procedimientos del Call Center, atender temas relacionados con los agentes
	Asistente	Colaborar con actividades administrativas del Call Center	Cumplir con los requerimientos de recursos Humanos, control de los agentes y reportes
	Agentes	Atender las llamadas originadas según lo acordado en el contrato	Atender las llamadas de los clientes de acuerdo al contrato
3.	Departamento de Contabilidad		
	Supervisor Regional	Revisar que se dé cumplimiento de las normas y procedimientos en el	Verificar que las normas y procedimientos se ejecuten

No.	Responsable	Roles	Responsabilidades
		departamento contable	
	Supervisor	Ejecutar actividades de revisión para dar cumplimiento a los procedimientos	Revisar que el asistente cumpla con las normas y procedimientos
	Asistente	Procesar la información contable	Aplicar las normas y procedimientos
4	Área de Facturación		
	Encargado de Facturación	Recibir información y emitir las facturas correspondiente	Garantizar que la facturas estén acorde a lo requerido por el procedimiento

FIGURA 11. FLUJOGRAMA COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE REGISTRO DE LAS VENTAS



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

En el flujograma anterior, se muestra la implementación de los componentes del control interno dentro del proceso para el registro de las ventas, partiendo que dentro del entorno de control participa la Dirección como responsable del mismo, el diseño de los procedimientos de acuerdo a las políticas de la empresa.

Evaluación del riesgo, se determinó que algunos procedimientos no son cumplidos por los empleados debido a que estos no existían, una vez desarrollados por los consultores externos se fortalece el control interno.

Actividades de control, se han dado responsabilidades a cada uno de los empleados, quienes deben asegurarse que el proceso funcione y acá es donde COSO Marco Integrado, enfatiza el criterio profesional de cada uno de ellos, para dar cumplimiento al control interno de la empresa.

Información y comunicación, los niveles jerárquicos permiten escalar apropiadamente los errores y regularidades; así como la fácil comunicación con el personal.

Supervisión, se ha colocado a la Auditoría Interna como principal ente encargado de la supervisión de lo proceso, pero esto no limita a que el empleado dueño de una actividad no ejecute actividades de supervisión.

Como parte del diseño del control interno, es necesario desarrollar procesos para que los empleados conozcan y apliquen las normas de conducta de la empresa, motivando a que se utilice el criterio profesional al momento de aplicar los controles internos de la empresa.

WTC Consultores, S.A. ha recomendado a la empresa Jimmy's Call Center desarrollar un módulo para la revisión de las normas de conducta de la empresa, con la finalidad de fortalecer anualmente los valores de los

empleados y ambos sean parte de los beneficios que la empresa obtenga. Dicho modulo debe contener como mínimo lo siguiente:

4.8. NORMAS DE CONDUCTA DE LA EMPRESA A EVALUAR ANUALMENTE

No.	Norma	Objetivo
1	Ética en los negocios	Reconocer la responsabilidad de los empleados a la hora de comportarse de acuerdo con los valores, la cultura y la misión con la organización. Honestidad e integridad.
2	Lucha contra el soborno	Aprender a identificar aquellas situaciones que puedan infringir las leyes a nivel mundial contra el soborno.
3	Antimonopolio	Gestionar posibles situaciones antimonopolio de acuerdo con la política de defensa de la competencia de su empresa y las leyes antimonopolios globales.
4	Regalos, obsequios e invitaciones	Reconocer la responsabilidad de los empleados a la hora de evitar conflictos de intereses o la apariencia de los mismos al aceptar obsequios e invitaciones empresariales.
5	Conflictos de interés	Identificar situaciones que puedan crear o tener la apariencia de un conflicto de interés.
6	Fomentar la denuncia	Reconocer los beneficios de un entorno

No.	Norma	Objetivo
	de conductas inapropiadas	organizativo en el que se prohíben las represalias.
7	Integridad financiera y contable	Reconocer la importancia de garantizar la integridad de la información financiera de la empresa.
8	Privacidad y seguridad de la información	Utilizar las estrategias adecuadas para evitar el robo o la divulgación indebida de información personal, confidencial o sensible que la empresa posee.

CONCLUSIONES

1. Las Empresas de Subcontratación de Procesos de Negocio (Business Process Outsourcing - BPO por sus siglas en inglés) han crecido de manera exponencial en Guatemala, que han movido el mercado para subcontratar los servicios y tecnología. Haciendo que las empresas consigan mejores resultados en la reducción de costos, mientras continúan manteniendo la calidad de los servicios. Estos beneficios son mutuos ya que sus empleados logran conseguir mejores salarios y prestaciones laborales por el conocimiento de otros idiomas, principalmente el idioma inglés. Dado que son empresas que se mueven constantemente con facilidad, es oportuno diseñar el sistema de control interno de la entidad para orientar a la organización en la aplicación de las políticas y procedimientos para que estos no se dejen de ejecutar en el territorio donde se instalen.
2. El diseño de control interno con base a COSO Control Interno - Marco-integrado, facilita comprender la línea que se debe seguir no importando el lugar donde se encuentre constituida la empresa, haciendo que todos los mecanismos de control funcionen íntegramente. Las empresas que trabajan bajo el modelo offshore, generalmente cotizan públicamente en la bolsa de valores, conociendo la importancia que es tener un sistema de control interno que facilite mitigar el fraude; acción que ha hecho desconfiar a los inversionistas potenciales. Esta metodología, no se limita al tipo ni al tamaño de la empresa, es de aplicación ideal para cualquier empresa, tal como se realiza en el caso práctico de este trabajo y para este tipo de negocio.

3. Los servicios que prestan los centros de llamadas, generan para el negocio un ingreso el cual se puede cuantificar y cualificar a través del contrato firmado entre ambas partes. Este documento genera derechos y obligaciones para ambos; en cuanto a prestar un servicio eficiente y de calidad, así como, recibir una remuneración por esos servicios. Regularmente para el registro contable de dichas remuneraciones, se aplican Normas Internacionales de Información Financiera u otras que apliquen de acuerdo al evento de la transacción.

4. El Contador Público y Auditor como consultor externo debe conocer y familiarizarse con la actividad del negocio antes de iniciar con el diseño del control interno de la empresa. Comprender que los procesos de la empresa funcionan como un sistema que van integrados uno con otros, en donde los cinco componentes del control interno y la aplicación de los diecisiete principios básicos de acuerdo a COSO Control Interno - Marco Integrado van marcando los posibles sucesos, eventos y acciones en respuesta al riesgo. El caso práctico parte con el desarrollo de la hoja técnica del diseño de control interno de la empresa, partiendo de los objetivos principales así como la visión, misión y valores; los cuales son fundamentales de acuerdo a esta metodología, para posteriormente realizar el manual de procedimientos para el área de ventas de un centro de llamadas.

RECOMENDACIONES

1. Conocer este tipo de negocios donde su funcionamiento no es estático sino que van de la mano con los cambios globales. Una industria donde sus procesos no se ven afectados por el cambio sino se fortalecen y generan los resultados esperados por parte de la administración e inversionistas. La cantidad de empleados con el que funcionan es inmenso, donde el desafío es crear conciencia, que está en ellos lograr alcanzar los objetivos del negocio mediante la aplicación del diseño de control interno de la empresa; en el cual se enmarca el camino que se debe de seguir en la aplicación de los, valores, políticas y procedimientos.
2. Considerar COSO Control Interno - Marco Integrado como una herramienta en el diseño e implementación de controles internos, para integrar cada uno de los componentes dentro de las actividades y procesos de la empresa, dando los lineamientos necesarios para comprender y utilizarlos en beneficio de los objetivos de la empresa.
3. Estar consiente que el Contador Público y Auditor debe de mantener una preparación continua y estar dispuesto a mantenerse informado o conocer otras leyes que no son del uso local, con el propósito de entrar a participar o ser oferente de servicios a empresas transnacionales. Esto también implica conocer cómo funcionan los procesos de un centro de llamadas en el registro de las ventas, su ambiente y terminología utilizada.

4. Diseñar el sistema de control interno de una empresa de subcontratación de procesos, es enfocar en lo que la desea alcanzar, la misión a cumplir en cada actividad; introduciendo sus valores como muestra de la moral aplicar con sus clientes, empleados y socios. Es un reflejo de la transparencia en la que el negocio se va a desarrollar. Esto es lo que COSO Control Interno - Marco Integrado desea que se desarrolle cuando se diseñe un sistema de control interno para una empresa, el cual fue realizado en el caso práctico de la tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. A. Arens Alvin; Elder Randal J.; Beasley Mark S. Auditoría, Un enfoque integral. Decimoprimer edición, 832 Páginas. Pearson Educación, México 2007.
2. Asamblea Nacional Constituyente. Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93, Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala 1993.
3. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Control Interno – Marco Integrado, Resumen ejecutivo, , mayo 2013.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70, Código de Comercio, Guatemala 2012.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92 y sus reformas, Ley del Impuesto al Valor Agregado. Guatemala 2012.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público. Guatemala 1992
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91, Código Tributario, y sus reformas. Guatemala 2009.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad. Guatemala 2013.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Guatemala 1978

11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I. Guatemala 2013.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 29-89, Reformas a la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila. Guatemala 2016.
13. Estrada Castillo Donaldo, Contabilidad Intermedia. Guatemala 2009, Editorial Artemis-Edinter. 237 Páginas.
14. Franklin F. Enrique Benjamín Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición, 843 Páginas. Pearson Educación, México 2007
15. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB. Norma Internacional de Información Financiera (NIIF 15), Ingresos de Actividades Ordinarios Procedentes de Contratos con Clientes
16. Omeñaca García Jesús. Plan General de Contabilidad, Real Decreto 1.514/2007, del 16 de noviembre. 370 Páginas, Ediciones Deusto, Barcelona 2008.
17. Romero López Álvaro Javier, Contabilidad Intermedia. Tercera edición, 761 Páginas, McGraw Hill. México 2012

WEBGRAFÍA

18. <http://omal.info/spip.php?article4802> - Última consulta 08/01/2015
19. https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Guatemala.pdf - Última consulta 5/15/2015
20. <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html> - Última consulta 5/02/2017

21. <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/793629-330/contact-centers-crecer%C3%A1n-10-este-a%C3%B1o-en-am%C3%A9rica-latina> - Última consulta 5/02/2017
22. <http://export.com.gt/sectores/comision-de-contact-center-bpo/> - Última consulta 5/02/2017
23. <http://export.com.gt/agexport/acerca-de/> - Última consulta 5/02/2017
24. <http://www.prensalibre.com/guatemala/politica/congreso-aprueba-de-urgencia-nacional-ley-de-empleo> - Última consulta 12/02/2017
25. <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id74.html> - Última consulta 20/01/2017
26. <https://www.importancia.org/ventas.php> - Última consulta 10/04/2017
27. <http://economipedia.com/definiciones/al-contado.html> - Última consulta 10/04/2017
28. <http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php> - Última consulta 10/04/2017
29. http://uahcontabilidad4.blogspot.com/2011/01/ventas-plazos_10.html - Última consulta 10/04/2017
30. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html> - Última consulta 10/04/2017
31. <http://www.gestiopolis.com/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno/> - Última consulta 18/03/2018
32. http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/ag_211-2015.pdf - Última consulta 25/02/2017
33. <https://www.significados.com/outsourcing/> - Última consulta 20/03/2018

ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Algunos términos o palabras en inglés utilizadas en la tesis, se definen a continuación para tener una mejor comprensión de su significado:

Digital Transformation: Transformación digital.

Customer Care: Atención al cliente.

Human Resources: Recursos humanos.

Workers Compensation: Compensación a los trabajadores.

Finance and Accounting: Finanzas y contabilidad.

Digital Payment: Pago digital.

Legal and compliance: Legal y cumplimiento.

Industry Specific Solutions: Industria específica de soluciones.

Procurement: La acción de obtener o comprar bienes o servicios.

Learning: Es el proceso de adquirir o modificar el comportamiento, conocimiento, habilidades o valores de preferencia.

Public Sector: Sector público.

Commercial Industries: Industrias comerciales.

Healthcare Sector: Sector salud.

Outsourcing: Subcontratación o externalización.

Business Process Outsourcing – BPO: Organización dedicada a realizar servicios o producir bienes de otras entidades a cambio de una remuneración.

Call Center: Centro de llamadas

Committee of Sponsoring Organizations: Comité de Organizaciones Patrocinadoras.

Top at the Top: Es un término utilizado que define el liderazgo gerencial y el compromiso a la confianza, honestidad y valores