

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO SOBRE EL PROCESO “BONOS DE  
COMPENSACIÓN” DE LA COMPAÑÍA SYKES**

**AUTORA: CINDY GÜELL ZÚÑIGA**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**ABRIL 2017**

## CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR	2
DECLARACIÓN JURADA	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
CALIFICACIÓN TUTOR	6
RESUMEN EJECUTIVO	16
CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO	18
Plantamiento del Problema	18
Objetivos de la Investigación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Justificación del Estudio	20
Antecedentes de la Investigación	21
Proyecciones del Estudio	22
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	23
Contaduría Pública	23
Marco de referencia	23
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (USGAAP)	24
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	24
Normas Internacionales de Auditoría (NIA)	24
Ley Sarbanes-Oxley	25
Auditoría	25
Auditoría externa	26
Auditoría interna	26
Auditoría financiera	27
Auditoría operativa	27
Auditoría gubernamental	27
Independencia	28

<b>Ética</b>	<b>28</b>
<b>Escepticismo profesional</b>	<b>29</b>
<b>Control Interno</b>	<b>29</b>
<b>Salvaguarda de activos</b>	<b>30</b>
<b>Tipos de control</b>	<b>30</b>
<b>Controles primarios o claves</b>	<b>30</b>
<b>Controles secundarios o compensatorios</b>	<b>31</b>
<b>Control de aplicación</b>	<b>31</b>
<b>Controles de acceso</b>	<b>31</b>
<b>Controles manuales</b>	<b>32</b>
<b>Controles manuales dependientes de tecnologías de información</b>	<b>33</b>
<b>Controles de detección y corrección</b>	<b>33</b>
<b>Controles de prevención</b>	<b>33</b>
<b>COSO</b>	<b>34</b>
<b>Componentes de control interno</b>	<b>35</b>
<b>Ambiente de control</b>	<b>36</b>
<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>36</b>
<b>Riesgo inherente</b>	<b>37</b>
<b>Riesgo de detección</b>	<b>37</b>
<b>Riesgo de control</b>	<b>37</b>
<b>Riesgo de auditoría</b>	<b>38</b>
<b>Actividades de control</b>	<b>38</b>
<b>Sistemas de Información</b>	<b>38</b>
<b>Monitoreo</b>	<b>39</b>
<b>Diseño de controles</b>	<b>40</b>
<b>¿Por qué se realiza el control?</b>	<b>40</b>
<b>¿Quién realiza el control?</b>	<b>40</b>
<b>¿Cuándo se realiza el control?</b>	<b>41</b>
<b>¿Qué tan preciso es el control?</b>	<b>41</b>
<b>¿Cómo se ve afectado el control por otros componentes del control interno?</b>	<b>42</b>
<b>Pruebas de controles</b>	<b>42</b>

Investigación	43
Observación	43
Inspección	44
Flujo Crítico	44
¿Qué puede fallar? (QPF)	45
Segregación inadecuada de funciones incompatibles	46
Excepción de control interno	46
Deficiencia de control interno	47
Evidencia	47
Información producida por la entidad (IPE)	47
Tecnologías de información	48
Manual de procedimientos	48
Procedimiento	48
Programa de incentivos	48
Evaluación de desempeño	49
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>50</b>
Enfoque de investigación	50
Enfoque cuantitativo	50
Enfoque cualitativo	50
Enfoque mixto	50
Método de estudio	51
Exploratorio	51
Correlacional	51
Explicativo	51
Descriptivo	52
Muestra de la investigación	52
Población	52
Muestra	52
Probabilístico	52
No probabilístico	53
Unidades de análisis de estudio	54

<b>Instrumentos empleados en el estudio</b>	<b>54</b>
<b>Proceso para la recolección de datos</b>	<b>55</b>
<b>Fuentes primarias</b>	<b>55</b>
<b>Método de análisis de estudio</b>	<b>56</b>
<b>Método de tabulación de datos</b>	<b>56</b>
<b>Cronograma</b>	<b>56</b>
<b>Etapla inicial: Entendimiento</b>	<b>56</b>
<b>Desarrollo: Diseño de controles</b>	<b>56</b>
<b>Etapla Final: Implementación y evaluación</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>Entendimiento de Negocio</b>	<b>59</b>
<b>Misión</b>	<b>59</b>
<b>Visión</b>	<b>59</b>
<b>Valores</b>	<b>59</b>
<b>Leyes y Regulaciones</b>	<b>60</b>
<b>Condiciones Económicas Generales</b>	<b>60</b>
<b>Organigrama</b>	<b>61</b>
<b>Cambios importantes en la estructura organizacional</b>	<b>65</b>
<b>Ambiente de Tecnologías de Información</b>	<b>66</b>
<b>Objetivos y Estrategias</b>	<b>67</b>
<b>Entendimiento de los procesos</b>	<b>68</b>
<b>Cuentas significativas afectadas</b>	<b>68</b>
<b>Aseveraciones significativas</b>	<b>68</b>
<b>Manuales de la compañía</b>	<b>70</b>
<b>Tipos de Compensación Variable</b>	<b>71</b>
<b>AT&amp;T</b>	<b>71</b>
<b>Estructura de Compensación Variables (VCS)</b>	<b>71</b>
<b>Métricas</b>	<b>72</b>
<b>Agrega una línea (AAL)</b>	<b>74</b>
<b>Métricas</b>	<b>75</b>
<b>Capital One</b>	<b>78</b>

<b>Estructura de Compensación Variables (VCS)</b>	<b>79</b>
<b>Métricas</b>	<b>80</b>
<b>Estructura de Compensación Variables Diferenciada (VCSD)</b>	<b>81</b>
<b>Métricas</b>	<b>82</b>
<b>Agentes de Cambio</b>	<b>82</b>
<b>Métricas</b>	<b>83</b>
<b>Escala Positiva</b>	<b>83</b>
<b>Métricas</b>	<b>84</b>
<b>Soluciones Rápidas</b>	<b>84</b>
<b>Métricas</b>	<b>84</b>
<b>Implementación de Ideas CPI</b>	<b>85</b>
<b>Métricas</b>	<b>86</b>
<b>Análisis de Controles Informales</b>	<b>89</b>
<b>Pruebas de Controles</b>	<b>100</b>
<b>Control Ben-003</b>	<b>101</b>
<b>Control Ben-004</b>	<b>105</b>
<b>Control Ben-007</b>	<b>114</b>
<b>Control Ben-001</b>	<b>121</b>
<b>Procedimientos Realizados</b>	<b>126</b>
<b>Resultados Obtenidos</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>130</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>130</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO VI: Propuesta</b>	<b>134</b>
<b>Narrativa de Controles</b>	<b>134</b>
<b>Objetivo de la administración</b>	<b>134</b>
<b>Políticas relacionadas</b>	<b>134</b>
<b>Alcance</b>	<b>134</b>
<b>Visión general del proceso de planillas</b>	<b>135</b>
<b>Controles</b>	<b>135</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>139</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 1. Glosario de Abreviaturas</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 2. Pruebas de Controles</b>	<b>146</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1. Cronograma del proyecto</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 2. Entrada y salida de información</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 3. Llamadas en idioma inglés</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 4. Llamadas en idioma español</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 5. Llamadas en clientes complicados</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 6. AT&amp;T AAL Agentes</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 7. AT&amp;T AAL Gerentes de equipo TR</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 8. AT&amp;T AAL Gerentes de equipo TM</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 9. Capital Ones VCS Meta alcanzada</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 10. Capital Ones VCS Meta no alcanzada</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 11. Identificación de controles informales AT&amp;T. Bonos VCS y AAL</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 12. Identificación de controles informales Capital One. Bonos VCS</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 13. Identificación de controles informales Capital One. Bonos VCSD</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 14. Identificación de controles informales Capital One. "Agents of change"</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 15. Identificación de controles informales Capital One. "Positive escalation"</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 16. Identificación de controles informales Capital One. "Honored fast tracks"</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 17. Identificación de controles informales Capital One. "Impleted CPI ideas"</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 18. Características control Ben 003</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 19. Revisión atributos control Ben 003</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 20. Características control Ben 004</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 21. Revisión atributos control Ben 004</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 22. Resumen justificación de diferencias</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 23. Justificación de diferencias detallado</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 24. Características control Ben 007</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 25. Revisión atributos control Ben 007</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 26. Características control Ben 001</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 27. Revisión atributos control Ben 001</b>	<b>122</b>

**CONTENIDO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1. Atributo i. Revisión fórmulas</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 2. Atributo ii. Nombre coincide con "Raw Data"</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 3. Atributo iii. Montos coinciden con "Raw Data"</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 4. Atributo i. Monto</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 5. Atributo ii. Código bono</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 6. Atributo iii. Moneda</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 7. Atributo iv. Código empleado</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 8. Justificación de diferencias</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 9. Atributo i. Monto</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 10. Atributo ii. Código tipo bono</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 11. Atributo iii. Moneda</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico 12. Atributo iv. Tipo de cambio</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico 13. Atributo v. Empleados activos e inactivos</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico 14. Atributo i. Código empleado</b>	<b>123</b>
<b>Gráfico 15. Atributo ii. Cantidad</b>	<b>124</b>
<b>Gráfico 16. Atributo iii. Monto</b>	<b>125</b>

**CONTENIDO DE IMÁGENES y FIGURAS**

<b>Ilustración 1. Componentes de control interno</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 2. Diagrama de flujo de trabajo</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 3. Organigrama organizacional Sykes Costa Rica</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 4. Características de los colaboradores</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 5. Orgqnigrama Recursos Humanos</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 6. Hoja de Cálculo de bonos de compensación</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 7. Flujo de proceso bono VCS AT&amp;T</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 8. Bono AAL AT&amp;T</b>	<b>74</b>
<b>Ilustración 9. Tipos de compensación variable AT&amp;T</b>	<b>77</b>
<b>Ilustración 10. Flujo de proceso VCS Capital One</b>	<b>79</b>
<b>Ilustración 11. Flujo de proceso VCSD Capital One</b>	<b>81</b>
<b>Ilustración 12. Flujo de proceso bono "agents of change" Capital One</b>	<b>83</b>
<b>Ilustración 13. Flujo de proceso bono "positive escalation" Capital One</b>	<b>84</b>
<b>Ilustración 14. Flujo de proceso bono "honored fast tracks" Capital One</b>	<b>85</b>
<b>Ilustración 15. Flujo de proceso bono "implemented CPI ideas" Capital One</b>	<b>86</b>
<b>Ilustración 16. Tipos de compensación variable Capital One</b>	<b>87</b>
<b>Ilustración 17. Flujo crítico</b>	<b>88</b>
<b>Ilustración 18. Nomenclatura del control</b>	<b>126</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la alta rotación de personal, Sykes Latin America S.A., establece un programa de incentivos entre los colaboradores de atención a llamadas, al cual llama “Bonificaciones de Compensación Variable.” Desde su implementación en el año 2014, se ha cancelado millones de colones en este rubro.

A pesar del alto volumen transaccional y la cantidad de dinero que representa, el cálculo y pago de las bonificaciones de la compañía se ha elaborado bajo conocimientos empíricos y controles informales.

Adicionalmente, la entidad es una empresa pública que cotiza en la bolsa de los Estados Unidos, por lo tanto, está sujeta a la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), la cual está direccionada a una estrategia de controles internos efectivos para mitigar errores, omisiones o fraudes en su contabilidad.

Es por esto, que se propuso la implementación de un sistema de control interno formal, en el cual se incluyen manuales de procedimientos y narrativas de controles.

Es importante recalcar, que los bonos de compensación poseen dos fases, las cuales se describen a continuación:

**Cálculo:** El proceso de cálculo es manual y las herramientas utilizadas en su ejecución es una hoja de Excel. Adicionalmente, los parámetros y el análisis de las métricas lo realiza una persona. No existen manuales de procedimientos ni narrativas de controles referentes a este tema.

**Pago:** Por otro lado, el pago de los incentivos posee un manual de procedimientos, las personas encargadas conocen estos documentos y están capacitados para su ejecución. Además, cuentan con sistema de información financiera denominado RHPRO.

El proceso de implementación se dividió en cuatro etapas, las cuales están comprendidas por el análisis del ambiente de control y la entidad, el entendimiento y la

descripción de los procesos, la identificación de los controles informales, la ejecución de pruebas de controles y la propuesta de una narrativa.

La investigación es de tipo cuantitativa con características cualitativas.

Cualitativa, ya que trata de describir los tipos de dos de las principales cuentas de Sykes, AT&T y Capital One, así como los riesgos asociados a la cuenta significativa. También, se dará una propuesta de narrativa de controles a la administración de la entidad.

Cuantitativa, porque resume los resultados de un estudio de controles informales que posee la compañía a la fecha de la visita. Este pretende cuantificar los resultados de los procedimientos verificados entorno a los bonos de compensación

La población de estudio es sobre el total de personas a las cuales se les pagó bonos de compensación cancelados la última semana de noviembre del 2016 (el 23 de noviembre) de la compañía Sykes en las cuentas de AT&T y Capital One. En el planteamiento de la investigación se seleccionará una muestra probabilística al seleccionarse de manera aleatoria.

La muestra para la revisión constará de 53 personas que recibieron una bonificación variable pagada el 23 de noviembre del 2016.

Después del entendimiento de los tipos de bonos de compensación, sus riesgos, los controles informales asociados a estos riesgos y las pruebas de auditoría, se determinó que hubo excepciones en la revisión y que uno de los controles claves de la administración es inefectivo. Por lo tanto, se propuso la narrativa y las recomendaciones correspondientes.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO**

### **Planteamiento del Problema**

Conforme las empresas permanecían en constante desarrollo y crecimiento, nuevos procesos se implementaron, lo cual generó una necesidad por maximizar los recursos y administrar las áreas de manera diligente. A partir de esta necesidad, las entidades se vieron obligadas a diseñar procesos y actividades que les permitieran examinar aquellas áreas que fueran relevantes, lo que hoy se conoce como control interno.

A lo largo de la evolución económica, se han presentado casos relevantes que han cambiado el curso y la apreciación que se poseía sobre el control interno. Casos ejemplares, como el de la compañía Enron Corporation, que llevó a la quiebra a miles de personas y al cierre de la firma más importante de auditoría, Arthur Anderson, han generado una concientización y una nueva visión sobre la relevancia que posee el desarrollo de políticas y procesos para la mitigación del fraude y el error.

A pesar de las consecuencias, tanto financieras como legales, que puede acarrear la ausencia o deficiencia en los controles de una entidad, algunas compañías han adoptado un control informal dentro de sus organizaciones o procesos, limitando el alcance y los posibles beneficios que esta pueda adquirir por medio de una implementación consecuente.

En la actualidad, el control interno es utilizado por la mayoría de entidades que poseen un enfoque hacia el futuro y que desean verificar la eficiencia de los procesos que poseen con el objetivo de identificar fallas y posibles puntos de mejora.

Por este motivo, se plantea la pregunta ¿cómo se podría dar la implementación de sistema de control interno sobre el proceso “bonos de compensación” de la compañía Sykes en la cuentas de Capital One y AT&T”?

## **Objetivos de Estudio**

### **Objetivo General**

Determinar el sistema de control interno para el proceso de compensación de bonos que posee la compañía Sykes en las cuentas de Capital One y AT&T.

### **Objetivos Específicos**

Examinar los riesgos y las deficiencias en los procesos de ejecución de cálculo y de pago de los bonos de compensación de la compañía en estudio.

Identificar los tipos de bonos de compensación existentes y los controles informales que se ejecutan de forma empírica en las cuentas de Capital One y AT&T.

Demostrar los parámetros de control para la implementación de un sistema de control interno para el cálculo y pago de bonos de compensación.

## Justificación de Estudio

El control interno ha sido una necesidad latente. Su evolución histórica abarca desde la antigua Grecia hasta la revolución industrial, en donde las altas demandas productivas trajeron consigo una evolución, no solamente del mercado, sino también de las teorías administrativas, contables y de control.

Posteriormente, sucede un hecho relevante que marca un antes y un después de la contabilidad y el control interno. El caso Enron ha sido uno de los principales acontecimientos en la industria, debido a que deficiencias en los procesos de registro y de las auditorías causan el desplome de la compañía en la Bolsa de Nueva York, llevando consigo un fraude multimillonario y dejando a miles de personas en la bancarrota.

Este evento genera una desconfianza en el mercado y una necesidad de diseñar mayores controles sobre la contabilidad y sus procesos. Así nacen entidades y reglamentos como la Ley de Sarbanes-Oxley (SOX), que establecen medidas de control interno más rígidas que tienen como objetivo limitar a aquellas entidades que cotizan en bolsa y evitar que materialicen fraudes como el del caso Enron.

Dada la problemática actual sobre la informalidad en el diseño y la aplicación de sistemas de control, se ha seleccionado un proceso de la compañía Sykes, con el objetivo de identificar deficiencias en los elementos de control interno. Para efectos del cumplimiento de los objetivos planteados se ha seleccionado el proceso de bonos de compensación de las cuentas Capital One y AT&T.

Los bonos se utilizan como medio para motivar al empleado a desempeñar sus labores de una manera eficiente y que a la vez obtenga un beneficio económico por el buen cumplimiento de metas y objetivos, generando una mayor productividad a la compañía. Según el entendimiento general que se posee de este proceso, los bonos de compensación dentro de la entidad representan parte sustancial del pago de planillas.

Adicionalmente, Sykes no posee un manual de procedimientos ni narrativa de los controles del cálculo y pago de los bonos, manteniendo así una estructura informal de dichas transacciones. Debido a la importancia de esta área dentro de la organización analizada, se procedió a realizar un estudio sobre este proceso.

## **Antecedentes de la Investigación**

Este trabajo está dirigido a la propuesta de la implementación de un sistema de control interno en el proceso “bonos de compensación” de la compañía Sykes. A continuación se presentan tres trabajos de investigación con el fin de resaltar los principales antecedentes relacionados con el tema descrito anteriormente.

En cuanto a la bibliografía revisada, cabe mencionar que existen varias investigaciones que hacen referencia al control interno, sin embargo, estas no abarcan el proceso de bonos de compensación.

En una investigación realizada por Vega, D. (2016), para optar por el grado de licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Internacional de las Américas, se estableció como objetivo general el evaluar el sistema de control interno aplicado en los principales procedimientos contables de la empresa SBM Management Costa Rica S.A., al 30 de agosto del 2016, según la normativa COSO II y la normativa tributaria costarricense.

Para cumplir con el objetivo del trabajo, se estudiaron los procedimientos contables, así como algunos artículos del Reglamento de la Ley Zona Franca, se analizó la ejecución y el cumplimiento de los mismos, lo que permitió a la empresa realizar ajustes en los controles y tomar mejores decisiones en la administración de las diferencias.

Se concluyó según los resultados de las entrevistas realizadas y análisis de los cuestionarios aplicados que el 47,75% de los procedimientos de caja chica, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y propiedad; planta y equipo tiene un buen control, un 31%; y un 19,25% reflejan la inexistencia de control.

En otra investigación de Cubero, F (2010), para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Internacional de las Américas, denominada Análisis actual de control interno de la entidad financiera BD Global S.A., se planteó como objetivo analizar el nivel de control interno de la compañía BD Global S.A. Para el logro del mismo se diagnosticaron los procesos existentes de control interno, su grado de cumplimiento, su funcionalidad y se compararon con los lineamientos establecidos por la ley general de control interno.

De la variable relacionada con el control interno se concluyó que no se cumplen con los procedimientos relacionados con activos y créditos, aspecto respaldado por la determinación de aspectos como la no realización de arqueos quincenales de bóvedas, perfiles de usuarios no acordes a sus funciones y la informalidad en los créditos.

A su vez, Hemeryth y Sánchez (2013), en su trabajo para optar por el grado de licenciatura en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, denominado Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013, establece como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013.

Los autores llegaron a la determinación como resultado, de la existencia de deficiencias en los procesos de los almacenes, una incorrecta distribución física y una falta de estructura organizativa definida.

### **Proyecciones del estudio**

Se examinarán los riesgos y las deficiencias en los procesos de ejecución de cálculo y de pago de los bonos de compensación de la compañía en estudio.

Se identificarán los tipos de bonos de compensación existentes en las cuentas de AT&T y Capital One de la entidad.

Se diseñarán los parámetros de control para la implementación de un sistema de control interno de bonos de compensación.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **Contaduría Pública**

Podemos definir la contabilidad como ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (=estética contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (=dinámica contable). (Omeñaca, J. 2008, p. 21)

Dentro del marco económico de un país, la contabilidad juega un papel importante, es un elemento de orientación para el manejo oportuno de las transacciones de una entidad, persona u organización.

La contabilidad no solamente analiza aspectos cuantitativos, sino también aspectos cualitativos de importancia significativa en la presentación de la información financiera. Es por esta razón, que la aplicación del término “contabilidad” en una entidad es muy amplio y se atribuye a todos los aspectos implícitos de una organización.

#### **Marco de referencia**

Se define el marco de referencia en una “...serie de criterios generales que rigen el funcionamiento de la contabilidad y que se les suele denominar normas contables o normas de información financiera. En ellas se explica la forma en la que las transacciones deben recogerse en los estados financieros.” (Montesinos, V. 2008, p. 33)

El marco de referencia utilizado en la contabilidad y en los procesos de auditoría comprenden el conjunto de normas, leyes y regulaciones en los que se basa un contador para el registro y la presentación de las transacciones de una entidad y un auditor para la recopilación, examen, verificación y revisión de evidencia para llegar a una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la determinación de la eficiencia y eficacia de los procesos de control.

Dentro de los marcos de referencia principales de las entidades en Costa Rica se pueden encontrar las normas internacionales de información financiera, las “generally accepted accounting principles” (US GAAP para aquellas entidades que cotizan en la

bolsa de los Estados Unidos) y las normas internacionales de auditoría. Se menciona un breve resumen de lo que comprenden cada una a continuación:

### **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (USGAAP).**

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) son un conjunto común de principios, normas y procedimientos contables que las empresas deben seguir cuando compilan sus estados financieros.

Los USGAAP son una combinación de estándares autorizados (establecidos por los consejos de política) y las formas comúnmente aceptadas de registrar e informar información contable. Este marco de referencia es aplicado por aquellas compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos.

### **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).**

De igual manera, las NIIF son un conjunto de normas técnicas contables que permiten estandarizar el registro y la presentación de la información contable. Estas fueron escritas y adoptadas por IASB (International Accounting Standard Board).

### **Normas Internacionales de Auditoría (NIA).**

Las Normas Internacionales de Auditoría fueron emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, International Auditing and Assurance Standards Board). Estas son un conjunto de regulaciones que tienen como objetivo principal estandarizar y regular la práctica de la auditoría. Están dirigidas a las auditorías de estados financieros, pero estas no son excluyentes a este tipo de revisión, debido a que contienen conceptos generales y aplicaciones básicas de la profesión.

Las Normas Internacionales de Auditoría se encuentran numeradas de acuerdo con las categorías que tratan el marco normativo. Dicha clasificación es la siguiente:

100-199 – Aspectos introductorios.

200-299 – Principios generales y responsabilidad.

300-499 – Evaluación de riesgo y respuesta a los riesgos evaluados.

- 500-599 – Evidencia de auditoría.
- 600-699 – Uso del trabajo de otros.
- 700-799 – Conclusiones y dictamen de auditoría.
- 800-899 – Áreas especializadas.

### **Ley Sarbanes-Oxley (SOX).**

Sarbanes-Oxley (SOX) es una ley federal de los Estados Unidos que establece las normas para todas las empresas públicas de Estados Unidos. La ley fue creada en el año 2002 y se nombra por sus creadores, Paul Sarbanes y Michael Garver Oxley.

El proyecto de ley fue promulgado como una reacción a un gran número de escándalos corporativos y contables que sacudieron la confianza pública en los mercados de valores de Estados Unidos ya que se habían realizado inversiones billonarias en empresas que colapsaron.

Las principales normas resultantes de la creación de esta ley es que las compañías que cotizan en el mercado de valores de Estados Unidos deben:

- Revisar el diseño y funcionamiento eficaz de los controles internos.
- Comprender el flujo de transacciones, incluyendo aspectos de tecnologías de información.
- Evaluar el nivel de la empresa (controles a nivel de entidad).
- Realizar una evaluación del riesgo de fraude.
- Evaluar los controles durante el período de presentación de la información financiera.

### **Auditoría**

“El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar, y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc.” (De la Peña, A. 2014, p. 5)

La auditoría comprende una serie de procesos, que en diversas ocasiones se le llaman exámenes de la información, la cual va a depender de su objetivo.

Existen diversos tipos de auditoría y su categorización está relacionada con el fin que persiguen. Dicha clasificación se menciona a continuación:

1. Según la naturaleza de la persona que lo ejecuta: Entre ellas están la auditoría interna, externa y gubernamental.
2. Según los objetivos, estas son: la financiera, operativa y gubernamental.

### **Auditoría externa.**

“Es un servicio prestado a la propia entidad auditada por profesionales independientes a la misma según los términos contenidos en un contrato de prestación de servicios.” (De la Peña, A. 2014, p. 6)

Tal y como lo menciona su nombre, la auditoría externa es realizada por personas ajenas a la compañía, que posee independencia intelectual y personal, y que su prestación de servicios está previamente convenida en un contrato.

### **Auditoría interna.**

Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valorización independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistema de gestión. (De la Peña, A. 2014, p. 5)

En contraposición de la externa, la auditoría interna está involucrada dentro de una organización y tiene cierto grado de dependencia con la jerarquía institucional. Adicionalmente, está enfocada a cumplir los objetivos principales de la compañía y a salvaguardar los activos mediante el control interno.

La NIA 610 establece lo siguiente en relación con el trabajo del auditor externo e interno:

Los objetivos de la función de auditoría interna se determinan por la dirección y, cuando proceda, los responsables del gobierno de la entidad. Aunque los objetivos de la función de auditoría interna y los del auditor externo son distintos, algunas de las vías por las que la función de auditoría interna y el auditor externo alcanzan sus respectivos objetivos pueden ser similares. (NIA 610, párrafo 3)

### **Auditoría financiera.**

La auditoría financiera “es aquella actividad consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con el objeto de emitir un juicio sobre su fiabilidad y razonabilidad.” (De la Peña, A. 2014, p. 6)

Por lo tanto, la auditoría financiera está dirigida a la evaluación de la contabilidad y los estados financieros de una compañía bajo un marco de referencia específico, el cual puede ser las Normas Internacionales de Información Financiera, “Generally Accepted Accounting Principales” (Estados Unidos) u otros lineamientos específicos como leyes y regulaciones.

### **Auditoría operativa.**

La auditoría operativa se define como “la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.” (De la Peña, A. 2014, p. 6)

Por lo tanto, se puede concluir que un auditor operativo que, a solicitud de una entidad, proporciona un informe de seguridad sobre los controles y los procedimientos de la compañía.

La auditoría operativa engloba el concepto de eficiencia operacional el cual corresponde al cumplimiento de los objetivos con la cantidad mínima de recursos y se enfoca en la capacidad para alcanzar los fines organizacionales.

### **Auditoría gubernamental.**

Se define como la “revisión y examen que llevan a cabo la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Contaduría Mayor de Hacienda a las

operaciones de diferente naturaleza que realizan las dependencias y entidades del gobierno federal, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones.” (Vidales, L. 2003, p. 54)

### ***Independencia.***

La independencia es la ejecución de actividades libres de intereses de hecho y en apariencia, que pudieran ser considerados como incompatibles con la objetividad, integridad e imparcialidad.

En la realización de un trabajo de auditoría externa se debe procurar mantener independencia, tal y como lo menciona la NIA 610 de la siguiente manera:

Con independencia del grado de autonomía y de la objetividad de la función de auditoría interna, dicha función no es independiente de la entidad, tal como se le requiere al auditor externo a la hora de expresar una opinión sobre los estados financieros. El auditor externo es el único responsable de la opinión de auditoría expresada, y su responsabilidad no se reduce por el hecho de que utilice el trabajo de los auditores internos. (NIA 610, párrafo 5)

### ***Ética.***

El Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica establece cinco pilares de ética para el ejercicio profesional:

**Experiencia:** reconocer la necesidad de que el Contador Público Autorizado esté debidamente capacitado en el campo en que se desenvuelve, ya sea para brindar sus servicios como profesional independiente o como profesional subordinado, con diligencia y competencia.

**Transparencia:** El Contador Público Autorizado debe caracterizarse por la honradez, la objetividad, la franqueza, la responsabilidad, la confidencialidad y la integridad.

**Independencia:** En sus actuaciones, el Contador Público Autorizado debe ser justo, sin dejarse persuadir o intimidar, tener libre criterio y evitar que la influencia de terceras partes obstaculice su objetividad.

**Credibilidad:** Velar por que en sus actuaciones, ya sea como profesional independiente o subordinado, prevalezcan siempre los más

altos valores morales y las normas legales, profesionales y técnicas actuales y reconocidas generalmente.

Un Contador Público Autorizado debe actuar de manera consistente con la buena reputación de la profesión y abstenerse de cualquier comportamiento que pudiera desacreditar a una persona o profesión. Debe cuidar las relaciones con sus colaboradores, colegas, clientes y con el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, de tal manera, que siempre enaltezca la dignidad de la profesión y el espíritu de grupo

Actualización profesional: El Contador Público Autorizado está obligado a mantenerse en una continua capacitación, con el propósito de suministrar al público servicios basados en el desarrollo actualizado de la práctica, bajo estándares de legalidad y que sean soluciones para los negocios. (Código de Ética Profesional Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2006, p. 5)

### ***Escepticismo profesional.***

Según el diccionario de la Real Academia Española se define escepticismo como la desconfianza o duda de la verdad o eficacia de algo. En el ejercicio profesional mantener un estado de pensamiento crítico, el cual es conocido como escepticismo profesional. Este se define como una actitud que incluye una mente analítica, estar alerta a las condiciones que pueden indicar posible aseveración equívoca proveniente de fraude o error, y una evaluación crítica de evidencia.

### **Control interno**

Se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimiento que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (De Lara, I. 2007, p.54)

El control interno es como el proceso diseñado, implementado y mantenido por quienes están a cargo del gobierno corporativo, la gerencia y otro personal, para proporcionar seguridad razonable acerca del logro de los objetivos de una entidad con respecto a la confiabilidad del reporte de información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes del control interno.

El conjunto de actividades, metas y procesos que ejecuta la administración o compañía se realizan con el objetivo de:

1. Eficiencia y eficacia.
2. Cumplimiento de leyes y regulaciones.
3. Fiabilidad de la información.
4. Salvaguardar los activos.

### **Salvaguarda de activos.**

Salvaguardar según el diccionario de la Real Academia Española como amparar o proteger algo o a alguien. De lo anterior, se puede concluir que la salvaguarda de activos son las restricciones, diseñadas para prevenir la pérdida de activos, sobre el acceso y uso de activos y registros, incluyendo acceso físico y acceso indirecto a través de la preparación y procesamiento de información que autoriza, o de otra manera facilita, el uso o disposición de activos.

Uno de los objetivos que se relacionan principalmente con el control de la gerencia sobre la disposición de activos y pasivos de la entidad y solamente en forma indirecta con los controles sobre el procesamiento de información, los cuales conciernen al registro exacto, oportuno y completo de las transacciones. Sin embargo, la ausencia de tales controles puede aumentar el riesgo de aseveraciones equívocas materiales en la información financiera que se mantiene en los libros y los registros de la entidad.

### **Tipos de control.**

Según su potencial para mitigar un riesgo, los controles se dividen en dos categorías, estas se encuentran definidas dentro de la ley Sarbanes-Oxley, las cuales se mencionan a continuación:

#### ***Controles primarios o claves.***

Son controles diseñados por la administración cuyo objetivo es mitigar los ¿qué pueden fallar? y los riesgos asociados a una transacción significativa en un proceso o cuenta contable.

### ***Controles secundarios o compensatorios.***

Controles para tratar lo que pudiera fallar (QPF) si el control original o primario seleccionado no está funcionando eficazmente.

Según la forma de realizarse el control estos pueden ser:

### ***Controles de aplicación.***

“Funcionan con ayuda del computador, como controles de acceso, controles de programación, conteo automático de registros, totales de control generados por el programa.” (Mileni, R. 2003, p. 55)

Los controles de aplicación son controles automatizados procesados por las aplicaciones de tecnologías de información de la entidad sin el aporte de una persona y se relacionan con los procedimientos usados en el recorrido crítico de las transacciones u otra información financiera.

Estos ayudan a asegurar que las transacciones ocurrieron, están autorizadas y son registradas y procesadas completa y correctamente. Los controles de aplicación pueden ser clasificados como verificaciones de edición, validaciones, cálculos, interfaces y autorizaciones.

### ***Controles de acceso.***

“Restricciones para el acceso a programas y archivos de datos”. (Fonseca, O. 2011, p.46) Procedimientos diseñados para restringir el acceso a dispositivos terminales en línea, programas e información. Los controles de acceso consisten en “autenticación del usuario” y “autorización del usuario.”

La “autenticación” generalmente intenta reconocer a un usuario mediante identificaciones de entradas únicas, contraseñas, tarjetas de acceso o información biométrica.

La “autorización” consiste en reglas de acceso para determinar los recursos computarizados a los que cada usuario puede acceder. Específicamente, tales procedimientos son diseñados para prevenir o detectar.

En un proceso de auditoría se seleccionan aquellos controles en los que se pretende confiar y que mitigan una aseveración o afirmación equívoca de la compañía, a estos se les conoce como controles relevantes.

- Acceso no autorizado a dispositivos terminales en línea, programas e información.
- Ingreso de transacciones no autorizadas.
- Cambios no autorizados a archivos de información.
- El uso de programas computarizados por personal no autorizado.
- El uso de programas computarizados que no han sido autorizados.

### ***Controles manuales.***

Son aquellos que “funcionan sin ayuda del computador”. (Mileni, R. 2003, p. 55)

Los controles manuales son aquellos que no dependen de una aplicación de tecnologías de información para ser realizados. Generalmente estos dependen del juicio profesional y de la experiencia del ejecutor del control

### ***Controles manuales dependientes de tecnologías de información (TI).***

Los controles manuales (generalmente controles de detección y corrección) que dependen del procesamiento de tecnología de información completa y exacta para ser completamente eficaces.

Por ejemplo, una revisión de un reporte de órdenes pendientes producido por un computador para asegurar que las ventas son facturadas.

### ***Controles generales de tecnologías de información.***

Son los controles que soportan el funcionamiento continuo de los controles de aplicación y los controles manuales dependientes de las tecnologías de información y la evidencia electrónica.

Según el objetivo que persigue los controles pueden ser clasificados en:

#### ***Controles de detección y corrección.***

Estos “disminuyen la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Su implementación tiene que estar acompañada de controles detectivos y correctivos porque solos son insuficientes, tiene bajo costo y su objetivo es que las actividades en el ambiente se den en forma correcta.” (Galán, L. 1996, p. 55)

Son aquellas políticas y procedimientos de la entidad dentro de un sistema de control interno que la gerencia usa, les otorga confianza para detectar y corregir de forma oportuna las aseveraciones equívocas que pueden haber ocurrido en las transacciones procesadas.

Los controles de detección y corrección son procedimientos usados por la gerencia para monitorear el logro de los objetivos de los procesos y pueden ser aplicados a las clases de transacciones.

#### ***Controles de prevención.***

Son aquellos que “disminuyen los efectos no deseados. Contribuyen a la retroalimentación en el mejoramiento de los sistemas de información. Requieren de un apoyo administrativo para su puesta en marcha.” (Galán, L. 1996, p. 55)

Procedimientos dentro de un sistema de control interno que generalmente son aplicados a cada transacción durante el flujo normal de procesamiento para prevenir errores u omisiones.

## **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).**

De acuerdo con lo indicado en la página oficial de Committee of Sponsoring Organizations, COSO es un comité de cinco organizaciones patrocinadoras cuyos representantes se reúnen periódicamente para trabajar en proyectos específicos. Se llevan a cabo propuestas de COSO, las cuales son revisadas y finalizadas de conformidad con las políticas acordadas por las organizaciones patrocinadoras.

La misión del comité es proporcionar liderazgo mediante el desarrollo de marcos generales y de orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el rendimiento de la organización y para reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

COSO se organizó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta, una iniciativa independiente del sector privado que estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También, elaboró recomendaciones para las empresas públicas y sus auditores independientes, por la organización "Securities and Exchange Commission" (SEC), otros reguladores y para las instituciones educativas.

La Comisión Nacional fue patrocinada conjuntamente por las cinco principales asociaciones profesionales con sede en Estados Unidos: la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), "Financial Executives International" (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores de Gestión [IMA]). Totalmente independiente de cada una de las organizaciones patrocinadoras, la Comisión incluyó a representantes de la industria, la contabilidad pública, las empresas de inversión y la Bolsa de Nueva York.

El objetivo de COSO es proporcionar liderazgo y se trata de tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM por sus siglas en inglés), el control interno y la disuasión del fraude.

Con respecto al control interno, en el año 1992, publicó COSO Control Interno - Marco Integrado. Este marco fue revisado y reeditado en mayo de 2013. A partir del 15 de diciembre de 2014, el marco fue reemplazado. En 1996, COSO emitió problemas de control interno de derivados de uso. En 2006, publicó COSO Control Interno sobre la Información Financiera

### ***Componentes de control interno.***

Dentro del marco de referencia de COSO descritos anteriormente, se identifican cinco componentes básicos del control divididos en 17 principios, los cuales se pueden observar en la siguiente imagen:

#### **Ilustración 1**

#### **Componentes de Control Interno**



Fuente: The 2013 COSO Framework & SOX Compliance, 2013

### ***Ambiente de control.***

Se refiere a los atributos individuales, la integridad, los valores éticos, el compromiso con la competencia, la filosofía y el estilo de operación de los directores, administradores y de las políticas y prácticas de los recursos humanos de un ente. (Mileni, R. 2003, p. 16)

El ambiente de control es la base fundamental del control interno de una entidad, es por ello que se ubica en la base de la pirámide. Para respondernos ¿qué es ambiente de control?, primero se debe responder la pregunta ¿de qué serviría un control interno debidamente diseñado si no se contara con una cultura organizacional apropiada para implementarlo? Es mediante esta pregunta que se logra explicar la verdadera razón de ser del ambiente de control.

Ambiente de control es la percepción general de las personas que trabajan dentro de una compañía hacia el control interno. Es cuán importante es para estos el respetar el control y evitar que sea evadido o ignorado. Siendo este un aspecto intangible y abstracto, es difícil evaluar la percepción de las personas. Una de las técnicas más reconocidas en la práctica de la auditoría no es medir cómo la compañía incentiva una actitud sana hacia el control interno en sus empleados, lo cual puede realizarse mediante la inspección de documentación que demuestre la existencia de un código de conducta, de una línea abierta a quejas y denuncias, existencias de una definida línea de mando, compromiso de la administración con las políticas contables, entre otros.

### ***Evaluación de riesgos.***

"La dirección debe ser consciente de los riesgos internos y externos del negocio, identificando, analizando y administrando los riesgos relacionados." (Mileni, R. 2003, p.16)

Las empresas son organismos dinámicos, que se enfrentan a eventualidades cambiantes del negocio (competencia, cambios tecnológicos, aspectos de la naturaleza, cambios demográficos, entre otros). Dado que estos sucesos pueden ser tanto favorables como desfavorables, es aquí donde adquiere una especial importancia la evaluación real sobre la posibilidad de ocurrencia de estos factores. En auditoría se ha definido este proceso de identificación, análisis y respuesta como evaluación de riesgos.

En el proceso de evaluación del control interno, el auditor puede considerar algunos aspectos como lo son la inspección de las actas de los comités u órganos encargados de la evaluación de riesgos, obtener evidencia de la existencia de narrativas de procesos, matrices de riesgo, flujo-gramas, entre otros.

La evaluación de riesgos es fundamental ya que ninguna actividad de control es apropiada si no se ha realizado un análisis real sobre los riesgos que cada control mitiga. Además, la omisión de una evaluación a conciencia de riesgos podría implicar la adopción de actividades de control que no mitigan riesgos relevantes, causando ineficiencias y costos adicionales. Los riesgos se clasifican de la siguiente manera:

*Riesgo inherente.*

“Se refiere al riesgo de que se presenten errores importantes en las actividades de las organizaciones.” (Galán, L. 1996, p. 53)

Comprende la susceptibilidad de una aseveración acerca de una clase de transacción, saldo de cuenta o revelación, a aseveración equívoca que podría ser material, individualmente o en conjunto con otras aseveraciones equívocas, antes de considerar algunos controles relacionados.

*Riesgo de detección*

“Se refiere al riesgo de que cualesquiera otros errores de importancia no serán detectados.” (Galán, L. 1996, p. 53)

El riesgo de que los procedimientos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten una aseveración equívoca que existe y que podría ser material, individualmente o en conjunto con otras aseveraciones equívocas.

*Riesgo de control*

“Se refiere al riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga o corrija errores.” (Galán, L. 1996, p. 53)

El riesgo de que pueda ocurrir una aseveración equívoca en una aseveración acerca de una clase de transacciones, saldo de cuenta o revelación y que pueda ser material, individualmente o en conjunto con otras aseveraciones equívocas, y que no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por el control interno de la entidad.

### *Riesgo de auditoría*

“Es el riesgo de auditoría que resulta de que los estados contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de auditoría”. (De la Peña, A. 2014, p. 48)

El riesgo de que se exprese una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están inexactos materialmente. El riesgo de auditoría es una función de riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

### ***Actividades de control.***

“Este componente comprende las políticas y procedimientos para disminuir los riesgos y lograr los objetivos de la entidad en términos de control.” (Fonseca, O. 2011, p.321)

Las actividades de control son las prácticas implementadas para mitigar los riesgos identificados; estas pueden ir desde la implementación de boletas y memorándums de aprobación, la verificación de contar con apropiada documentación soporte y hasta la debida implementación de sistemas operativos.

La importancia de las actividades de control radica en que deben ser suficientemente sensitivas para la mitigación de los riesgos identificados.

### ***Sistemas de información.***

Según la Real Academia Española (RAE) un sistema es un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.” (Diccionario de la Real Academia Española, 2016)

Es importante mencionar que un sistema siempre requiere de insumos, los cuales procesa y da un resultado final.

Por ejemplo, en el sistema digestivo, este está compuesto por elementos (estómago, hígado, entre otros) entrelazados entre sí para realizar un proceso: la digestión. El insumo del sistema es la comida, la cual es transformada en fuentes de energía para el cuerpo. También, es importante mencionar que cada elemento posee una serie de tareas, y que por lo general, los resultados de estas tareas pasan a ser insumos de los otros elementos.

En las compañías se cuenta con sistemas de información, los cuales son un conjunto de elementos encargados de procesar la información a fin que esta llegue de manera apropiada a las manos adecuadas.

En la era de la información, cada día es más relevante contar con sistemas apropiados para contar con información veraz y presentada de la manera apropiada para la toma de decisiones.

En la práctica se tiene que los sistemas pueden ser manuales, informáticos o una combinación de ambos. Es importante resaltar, que el hecho de que un sistema sea manual no implica que este sea de menor utilidad que uno automatizado. Por ello, es importante resaltar que la importancia de los sistemas de información radica en su funcionalidad, llevando la información a los lugares que la deba llevar.

### ***Monitoreo.***

Se define como “monitorear el proceso total y efectuar modificaciones necesarias para permitir que el sistema reaccione en forma dinámica cuando las condiciones lo justifiquen.” (Galán, L. 1996, p. 16)

Para determinar la seguridad de la pirámide y que cada uno de los elementos de control interno sea identificado, diseñados y ejecutados de manera que cumplan su objetivo inicial, se debe monitorear cada uno de los otros elementos mencionados anteriormente.

Esto se logra a través de dos principales actividades:

1. Selecciona, desarrolla y evalúa.
2. Evalúa y comunica las deficiencias.

## **Diseño de los controles.**

Los atributos del diseño de los controles comprenderán la siguiente lista de preguntas:

### ***¿Por qué se da el control?***

Cada objetivo tiene beneficios y desventajas. Una combinación apropiada de controles relevantes puede incluir controles con diferentes objetivos que son suficientemente sensibles individualmente o en combinación con otros controles para dirigirse a las que pueden fallar para una o más aseveraciones.

Cuando el control es un control de detección y está correcto, significa que está soportado por efectivos controles de prevención durante el procesamiento de las transacciones.

### ***¿Quién ejecuta el control?***

Se analiza si el control se hace mediante una aplicación de tecnologías de información o un individuo, es decir, ¿qué categoría es el control: aplicación, manual o manual dependiente de tecnologías de información?

Un individuo objetivo permanece imparcial si encuentra excepciones. Una persona competente tiene los conocimientos y con habilidades para llevar a cabo el control de manera efectiva. Estas consideraciones incluyen si un control de detección y correcto es llevado a cabo por alguien en un nivel superior de aquellos que hagan los controles de prevención.

Se debe analizar si las personas tienen obligaciones conflictivas y el potencial de conflictos de deberes ha sido abordado en el diseño de los controles.

### ***¿Cuándo se realiza el control?***

¿En qué momento del proceso se aplica el control? Puede operar durante todo el período de dependencia, o en un momento dado, pero luego se relaciona con las transacciones acumuladas hasta ese momento.

¿Con qué frecuencia se da el control?

¿Se elabora el control de manera oportuna y se detectan errores en el control corregido de manera oportuna?

### ***¿Qué tan preciso y sensible es el control?***

¿Los controles son aplicados a un nivel lo suficientemente detallado como para dirigir apropiadamente a las que pueden fallar y las afirmaciones relevantes para prevenir, detectar o corregir las declaraciones erróneas?

¿El control responde a la importancia del riesgo? A medida que aumenta el riesgo de errores significativos, identificamos controles que son más sensibles.

¿Es la cantidad fijada por la gerencia como un límite para cuando el control se aplica o para cuando una excepción es identificada suficientemente pequeña? Si un control permite desviaciones dentro de un nivel de tolerancia, se considera si la tolerancia se establece en un nivel tal que permita al control prevenir, o detectar y corregir, declaraciones incorrectas importantes.

Esto incluye la naturaleza de los procedimientos de revisión y las circunstancias que provocan preguntas de seguimiento y la resolución de posibles errores o fraude. Dichos límites pueden expresarse cuantitativamente, pero no siempre es necesario o apropiado en función de las circunstancias.

¿Se aplica el control a un conjunto completo y confiable de datos?

### ***¿Cómo se ve afectado el control por otros componentes del control interno?***

¿Se han hecho observaciones con respecto al entorno de control de la entidad que afecta al control?

¿Las políticas y procedimientos de la entidad con respecto a la autorización, la salvaguarda de los activos, la rendición de cuentas de los activos y la segregación de las funciones respaldan el diseño del control?

Para los controles que requieran de aplicaciones, ¿los procesos de TI apoyan el funcionamiento continuo de los controles de aplicación a lo largo del período?

Se incluyen atributos de control que abordan la integridad y exactitud de la información utilizada en los controles exportados desde aplicaciones informáticas o creadas o manipuladas mediante una herramienta informática de usuario final

### ***¿Qué evidencia apoya el desempeño del control?***

¿Es la evidencia que se espera obtener cuando se prueba el control relevante y confiable?

¿Hay pruebas de que el control ha prevenido o detectado y ha corregido un error?

### **Pruebas de controles.**

“Evaluación dirigida a determinar si los procedimientos de control fueron diseñados en forma adecuada y se encuentran dirigidos a los errores potenciales.” (Fonseca, O. 2011, p. 385)

Las pruebas sobre controles de una entidad se elaboran con el objetivo de evaluar la eficacia operativa de un proceso significativo en una compañía. Adicionalmente, se analiza si existe una ocurrencia de un control que está siendo probado y que no opera como fue diseñado o que no fue implementado del todo.

Se considerará el proceso de la administración para determinar qué controles deben probar y cómo se obtiene evidencia para apoyar su afirmación sobre la efectividad operativa de esos controles.

Adicionalmente, se analiza la evaluación por parte de la administración del control interno sobre la información financiera y los resultados relacionados al determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas de controles.

La naturaleza de las pruebas de controles incluye:

***Investigación.***

“Consiste en realizar encuestas directamente con las personas involucradas en ellas.” (Fonseca, O. 2011, p. 378)

La búsqueda de información de personas conocedoras, tanto financieras como no financieras, a través o fuera de la entidad. Algunas de las características de la investigación son:

- Las consultas pueden ser escritas u orales.
- Consultas tanto al dueño del control como al revisor.
- Evaluar las respuestas es una parte importante del proceso de investigación, ya que puede proporcionar información que no se obtuvo previamente o corroborar las pruebas de auditoría existentes. Las respuestas a las consultas pueden ayudar a modificar o ejecutar procedimientos adicionales de auditoría.

***Observación.***

“Oportunidades para observar el funcionamiento de los controles en su conjunto de forma directa.” (Fonseca, O. 2011, p. 380) Procesos o procedimientos de observación llevados a cabo por el personal de la entidad.

### ***Inspección.***

Examinar registros o documentos. Los registros y documentos pueden ser internos o externos, en papel, en formato electrónico u otros medios. Los registros y documentos proporcionan evidencia de auditoría de confiabilidad variable, dependiendo de la naturaleza y fuente y, con documentos internos, de la efectividad de los controles sobre su producción.

“Proporciona una información adecuada sobre el proceso contable, los documentos usados y los procedimientos de controles correspondientes.” (Fonseca, O. 2011, p. 380)

### ***Flujo crítico.***

“Esta es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos de forma gráfica.” (Catacora.1997, p.77) Las pruebas de control deben ser ejecutadas bajo la base del conocimiento del proceso. Para ello es necesario tener un entendimiento de las clases significativas de transacción y de los procesos de revelación significativa por medio de la comprensión de su flujo crítico, el cual incluye:

- Inicio: el punto donde la transacción primero entra en el proceso de la entidad y es preparada y enviada para el registro.
- Registro: el punto donde la transacción es primero registrada en los libros y registros de la compañía.
- Procesamiento: cualquier cambio, manipulación o transferencia de la información en los libros y registros de la entidad.
- Reporte: el punto donde la transacción es reportada en el mayor general.

Asimismo, una comprensión del flujo crítico implica el cómo la información que ha sido procesada incorrectamente, es detectada y corregida de manera oportuna. Las políticas y procedimientos que se encuentran en operación y que la gerencia usa para determinar que las directivas han sido llevadas a cabo y aplicadas también deben ser analizadas, incluyendo:

- Autorización

- Segregación de funciones incompatibles
- Salvaguarda de los activos
- Procesamiento de información
- Revisiones de desempeño

El entendimiento del flujo crítico y de las políticas y procedimientos permite identificar los que pueden fallar. Y los controles relevantes, tanto formales como informales.

### ***¿Qué puede fallar? (QPF).***

La evaluación individual de la efectividad en el diseño de controles, por cuenta o grupo de cuentas, debería considerar el riesgo de error en el diseño de controles, es decir, si están diseñados para prevenir o detectar un error material relacionado (Fonseca, O. 2011, p. 332)

Los que pueden fallar se refieren a puntos donde pueden ocurrir riesgos de aseveración equívoca material, proveniente de error o fraude, en la clase significativa de transacción o el proceso de revelación significativa.

Al comprender las clases significativas de transacciones y los procesos de revelación significativa, se identifican los que pueden fallar, cumpliendo los siguientes criterios:

- Existe una probabilidad de ocurrencia de una aseveración equívoca.
- La aseveración equívoca potencial es tal magnitud, que podría resultar en una aseveración equívoca material.

Se puede definir aseveración como las afirmaciones que posee la administración sobre un hecho específico de los estados financieros. Estas son existencia/ocurrencia, integridad, valuación/medición y derechos y obligaciones.

La probabilidad de aseveraciones equívocas materiales en los estados financieros aumenta debido a factores tales como:

- Autorización inapropiada de transacciones.

- Las transacciones no son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la gerencia.
- Segregación inadecuada de funciones.

*Segregación inadecuada de funciones incompatibles*

“Está relacionada con la asignación de personas distintas responsabilidades de autorizar transacciones, registrar operaciones y mantener la custodia de los activos.” (Fonseca, O. 2011, p. 380)

La segregación de funciones está relacionada con las tareas que se ejecutan y su naturaleza. Se entiende por segregación inadecuada de funciones incompatibles los siguientes casos:

- Una persona ejecuta procedimientos que son incompatibles entre sí.
- Una persona ejecuta el procesamiento y/o registro de la transacción y los controles relacionados y/o tiene acceso a los activos relacionados.
- Las transacciones no son procesadas de acuerdo con la autorización general o específica de la gerencia.

El número de ¿qué puede fallar? depende de factores tales como la complejidad del proceso y el número de oportunidades para que ocurran aseveraciones equívocas y permanezcan sin ser detectadas.

*Excepción de control interno.*

Resultado de la aplicación de pruebas sobre la efectividad de los controles en donde se encuentra alguna situación no correcta en la ejecución de los procedimientos de control establecidos.” (Fonseca, O. 2011, p. 393)

Una excepción es una respuesta obtenida de las pruebas de auditoría que indica una diferencia entre la información en los registros de la entidad y la proporcionada por la parte confirmante.

Una ocurrencia de un control que al ser probado no operó según su diseño o no fue implementado se le conoce como excepción de control interno.

*Deficiencia de control interno.*

Comprende en términos simples una debilidad material o una deficiencia significativa en el control interno, lo que debería entenderse como una situación en que el diseño u operación de un control, no permite en el curso normal de las funciones de los empleados, prevenir o detectar errores en forma oportuna. (Fonseca, O. 2011, p. 393)

Cuando el diseño u operación de un control no permite a la gerencia o los empleados, en el curso normal de ejecución de sus funciones asignadas, prevenir o detectar oportunamente aseveraciones equívocas.

Estas deficiencias pueden ser significativas cuando, y según el juicio profesional es de suficiente importancia para merecer la atención de quienes están a cargo de la administración de la entidad.

***Evidencia.***

Según la NIA 500, la evidencia se define como la información empleada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. Incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información. La evidencia de auditoría debe ser suficiente y adecuada.

Por lo tanto, se puede definir como la información usada por los auditores para llegar a las conclusiones que forman la base de su opinión de auditoría

***Información producida por la entidad (IPE).***

“Se puede considerar la información como un conjunto de datos procesados con significado, y dotados de relevancia y propósito.” (Fernández, V. 2006, p.14) Cualquier información creada por la entidad que utilice las aplicaciones informáticas de la entidad, herramientas de computación de usuario final (EUC) u otros medios (incluidos la

información preparada manualmente). El IPE es usado por la gerencia en el desempeño de los controles que se van a probar.

### ***Tecnologías de información (TI).***

“Se considera un término contemporáneo que describe la combinación de la tecnología de los ordenadores con la tecnologías de las informaciones.” (Fernández, V. 2006, p.14) Un componente del entorno de tecnología de información que típicamente se compone de hardware, sistemas operativos, bases de datos y redes.

### ***Manual de Procedimientos.***

Un manual de procedimientos es “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (Rodríguez, 2010, p. 61)

### ***Procedimiento.***

Un procedimiento “es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio.” (Hernández O., 2014, p. 103)

También, menciona que los procedimientos consisten en “un ciclo de actividades que incluyen a diversos colaboradores que trabajan en áreas de la empresa distinta, y que se establecen para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien determinado.” (Hernández O., 2014, p. 103)

### **Programa de incentivos**

Corresponde a aquellos premios que llevan y comprometen a las personas a trabajar en beneficio de la organización. Por otra parte, se busca reforzar las actividades que produzcan diferentes beneficios acordes a las necesidades de la empresa. Los principales tipos de

incentivos son aquellos debidos por la realización de los objetivos de la empresa, basados en el desempeño y de acuerdo con los resultados alcanzados por departamentos. (Chiavenato, 2009, p. 316)

Debido a la alta rotación de personal y al crecimiento de la fuerza laboral de las nuevas generaciones, las compañías deben optar por promover la satisfacción del cliente interno. De esto surgen los programas de incentivos que pueden ser económicos o de otra índole. Estos están relacionados con la evaluación del desempeño.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (Chiavenato, 2009, p. 245)

La evaluación del desempeño de un colaborador no solamente permite medir la eficiencia en las operaciones, sino que también, genera herramientas básicas para el mejoramiento continuo de una compañía.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

La teoría menciona que existen tres tipos de enfoque que se pueden plantear al realizar una investigación. Para el entendimiento del lector, estos se mencionan a continuación:

#### **Enfoque cuantitativo**

Enfoque que utiliza técnicas de medición, conteo y razonamiento para la verificación objetiva de una hipótesis planteada al inicio del estudio.

#### **Enfoque cualitativo**

Se define como el uso de métodos de recolección para definir características sobre un fenómeno mediante técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección.

En estudios realizados con un enfoque cualitativo se considera la etnografía, las entrevistas en profundidad y la observación participativa, con el objetivo de comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.

Al no efectuarse una medición numérica, el análisis no es de tipo estadístico. Por lo tanto, la recolección de datos se basa en la opinión de participantes y personas con conocimiento en el tema de estudio.

#### **Enfoque mixto**

Como su nombre lo indica, el enfoque mixto vincula los datos cuantitativos y cualitativos mediante un proceso de recolección y análisis de datos para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

De acuerdo con los criterios mencionados anteriormente y a los objetivos planteados, el enfoque de la investigación es mixto, debido a que se analizarán características, riesgos y tipos de bonos del proceso de compensaciones de la compañía para cuantificar dichas variables y determinar el impacto en el control interno y plantear medidas adecuadas para la mitigación de estos.

### **Método del Estudio**

Existen distintos métodos, los cuales dependen de la estrategia de investigación. Entre ellos, el método exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo. Se subraya que cada alcance tiene distintas características, por lo tanto según el método seleccionado así será el diseño y el proceso a seguir. Sin embargo, un estudio puede abarcar más de un método. A continuación se van a definir los distintos métodos de estudio:

#### **Exploratorio**

Los estudios exploratorios son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática. Tiene como objetivo describir situaciones y eventos, buscando propiedades importantes sobre personas, grupos, comunidades, poblaciones, entre otros.

#### **Correlacional**

La investigación correlacional asocia las relaciones entre variables dependientes e independientes. Es decir, se estudia la correlación entre dos variables. Buscan medir el grado de relación entre estas.

#### **Explicativo**

Los estudios explicativos buscan responder a las causas de los eventos físicos o sociales y explicar por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones.

## **Descriptivo**

Estudia características, propiedades y datos en general, con el objetivo de describir los hechos tal y como son observados.

Se seleccionó los siguientes métodos para la realización de la investigación:

Descriptivo, debido a que se observarán los riesgos y deficiencias en los procesos de ejecución de cálculo y de pago de los bonos de compensación de la compañía y se describirán los tipos de bonos existentes en las cuentas de AT&T y Capital One.

Exploratorio, porque se investigarán los parámetros de control aplicables para la implementación de un sistema de control interno de los bonos de compensación.

Correlacional, debido a que asocia las relaciones entre riesgos y controles para identificar mejoras en el proceso.

## **Muestra de la Investigación**

### **Población**

Según Vivanco (2005), la muestra comprende — corresponde al agregado de elementos respecto del cual se recaba la información. (p. 23)

### **Muestra**

Según Vivanco (2005), la muestra comprende — la colección de unidades seleccionadas de una población, con el fin de estimar los valores que caracterizan a la población. (p. 24)

### **Probabilística**

Hace referencia a un subgrupo de la población donde los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

## No probabilística

Se refiere a un subgrupo de la población, en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad; sino, de las características de la investigación.

La población de estudio es sobre el total de personas a las cuales se les realizó un pago con bonos de compensación cancelados la última semana del mes de noviembre del 2016 (el 23 de noviembre) de la compañía Sykes en las cuentas de AT&T y Capital One. En el planteamiento de la investigación se seleccionará una muestra probabilística de manera aleatoria.

El tamaño de la muestra se definió mediante los siguientes criterios:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total

$\sigma$  = Desviación estándar

$Z_{\alpha}$  = Nivel de confianza

e = Límite aceptable de error

$$47 = \frac{2084 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{0,02^2(2084 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

Donde:

n = 47

N = 2084

$\sigma$  = 0,5 (Maximiza el tamaño de la muestra)

$Z_{\alpha}$  = 1,96 (Nivel de confianza del 95%)

e = 0,02

Debido a los resultados determinados a través de la fórmula anterior, se decidió, a criterio del revisor, expandir la muestra a 50 colaboradores, los cuales serán elegidos

mediante muestreo aleatorio simple. Adicionalmente, se escogerá a los empleados con un bono superior al medio millón de colones. Totalizando una revisión de 53 personas que recibieron una bonificación variable pagada el 23 de noviembre del 2016.

### **Unidades de Análisis del Estudio**

Las variables se definen como cualquier hecho, característica o fenómeno que varía, que toma diferentes valores de los cuales se desea obtener información. Las variables de estudio de acuerdo con los objetivos planteados se mencionan a continuación:

- Riesgos y deficiencias en el proceso de ejecución de cálculo y de pago de los bonos de compensación de la compañía en estudio.
- Tipos de bonos de compensación y controles informales existentes.
- Parámetros de control para la implementación de un sistema de control interno de bonos de compensación.

### **Instrumentos Empleados en el Estudio**

El enfoque cuantitativo responde al criterio de confiabilidad externa diseñando los ítems del cuestionario o entrevista de modo claro y ordenado. Se mantiene, así mismo, la anonimidad del encuestado para evitar las distorsiones en los datos. Se usan definiciones precisas y operacionales por medio de indicadores específicos.

Con el objetivo de comprender los controles a nivel de entidad se indagará con la gerencia y otros dentro de la entidad, quienes pueden tener información que ayude a identificar riesgos de aseveración equívoca material.

Adicionalmente, se realizará una investigación documental, la cual consiste en la revisión de documentos de interés, tales como estudios previos, información técnica, normas internacionales, entre otros, con el fin de ser utilizados como fuentes de información secundaria para el estudio.

La investigación documental se ejecutará en la evaluación de los procesos de cálculo y de pago de los bonos de compensación por medio de una muestra seleccionada

de forma aleatoria del total de empleados a los cuales se les pagó bonos de compensación en la última semana del mes de noviembre del 2016 (pago el 23 de noviembre de 2016) de las cuentas de AT&T y Capital One.

## **Proceso para la Recolección de Datos**

### **Fuentes primarias**

La información primaria, según Grande y Abascal (2009), —el investigador la crea expresamente para un estudio concreto (página 60). Además, brinda información más precisa en la investigación, pues provee una evidencia directa sobre el tema de investigación.

En la presente investigación las fuentes primarias se refieren a la información recolectada en las entrevistas a los trabajadores en la compañía Sykes involucrados en el proceso de control del cálculo de los bonos de compensación. Los departamentos involucrados en este proceso son Auditoría Interna, Finanzas y Recursos Humanos.

Para proceder con el cuestionario, primero se determinaron los departamentos involucrados en el proceso y seguidamente, se investigaron los puestos de jefaturas o con mayor jerarquía de dichas áreas. Luego, se procedió a concretar una cita con cada persona, con el fin de efectuar la entrevista de manera personal.

### **Fuentes secundarias**

Según Grande. (2009), las fuentes secundarias son —información que ya existe, que se encuentra disponible en el momento en que surge la necesidad de su utilización (p. 60)

Para desarrollar este trabajo se utiliza como información secundaria páginas web, libros, y artículos referentes al control interno, con el fin de profundizar más en el tema.

También, se recurre a los escritos del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO 1, 2 y 3), las normas internacionales de auditoría, (específicamente la NIA 315), reglamentos y disposiciones, entre otros.

## **Método de Análisis del Estudio**

### **Método de Tabulación de Datos**

El método de tabulación de datos consiste en el recuento de los resultados mediante los instrumentos de recolección, a través de conteos con el objetivo de mostrar los resultados en cuadros o gráficos. Además, se hará un análisis documental con el fin de determinar los tipos de bonos de compensación y el proceso de control que posee la compañía en estudio.

### **Cronograma**

#### **Etapa Inicial: Entendimiento**

Se analizarán los aspectos de ambiente de control y la identificación de las áreas de mejora del proceso de control del cálculo y de pago de los bonos de compensación. Se efectuarán las siguientes tareas:

1. Descripción de los tipos de bonos.
2. Entendimiento del proceso.
3. Determinación aspectos significativos para la implementación de los controles.
4. Identificación de los riesgos y los que pueden fallar dentro del proceso.

#### **Desarrollo: Diseño de los controles**

De acuerdo con los puntos identificados en la etapa inicial, se desarrollará una narrativa con los controles primarios y secundarios. Esta consistirá en controles del proceso de planillas, controles informales aplicados por la administración y los controles diseñados en esta etapa y comunicados a la administración.

Para el cumplimiento de este punto se ejecutarán las siguientes tareas:

1. Selección los controles relevantes del proceso de planillas.
2. Ejecutar pruebas de controles.
3. Direccionar excepciones identificadas.

4. Identificar deficiencias en el control interno.

### Etapa Final: Implementación y evaluación

Con el fin de mitigar los riesgos identificados en la segunda etapa, se diseñarán los controles pertinentes. Estos se detallan a continuación:

1. Diseño los controles para mitigar los riesgos.
2. Comunicación de la narrativa propuesta.
3. Discusión de dudas y comentarios por parte de la administración.

**Tabla 1.  
Cronograma del Proyecto**

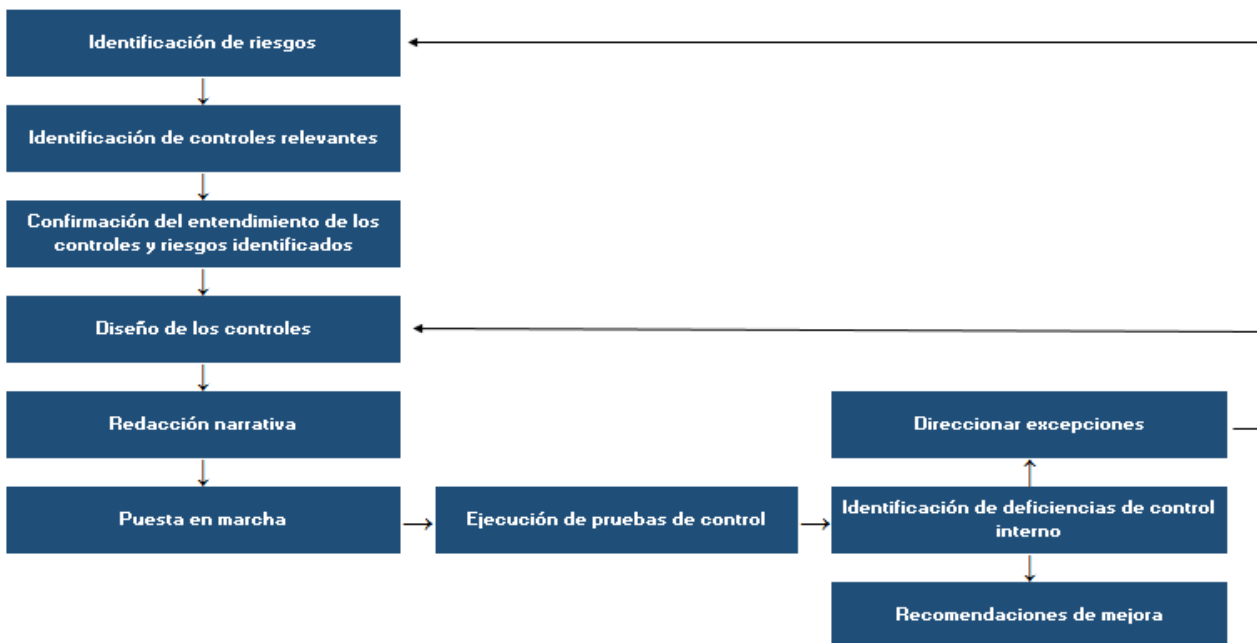
N. °	Descripción de Tareas	Fecha
<b>Etapa Inicial: Entendimiento</b>		
1	Llamada discusión del alcance del proyecto.	
2	Descripción de los tipos de bonos.	
3	Entendimiento del proceso.	
4	Determinación aspectos significativos para la implementación de los controles.	
5	Identificación de los riesgos y los que pueden fallar dentro del proceso.	
6	Entrega avance etapa inicial.	
7	Llamada hallazgos controles y riesgos.	
<b>Desarrollo: Diseño de los Controles</b>		
1	Selección los controles relevantes del proceso de planillas	
2	Seleccionar los controles relevantes del proceso y ejecutar pruebas de control.	
3	Direccionar excepciones identificadas.	
4	Identificar deficiencias en el control interno.	
<b>Etapa Final: Implementación</b>		
1	Diseño los controles para mitigar los riesgos y excepciones identificadas.	
2	Llamada discusión de controles diseñados.	
3	Entrega borrador narrativa.	
4	Llamada discusión de dudas y comentarios narrativa.	
5	Aceptación o negación de la narrativa.	

6	Puesta en marcha del proyecto piloto en una cuenta.	
7	Comunicación a la administración para promover la mejora continua sobre el sistema.	

Fuente: Elaboración propia con base en reunión con la administración.

## Ilustración 2

### Diagrama de Flujo de Trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en reunión con la administración

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Entendimiento de Negocio

Sykes Latin America es un líder global en el suministro de soluciones de contacto con clientes para compañías. Se encuentra en el mercado costarricense desde a hace 18 años, a partir de sus inicios de operaciones en el país en 1999. En el análisis de los factores internos se puede apreciar que la entidad cuenta con una estructura organizacional definida, lo que permite inferir que no existen deficiencias en el ambiente de control. Se detallan a continuación los principales puntos:

#### Misión

La misión de la entidad es “Hacer a nuestros clientes más eficientes y más rentables a la vez que mejoramos la lealtad a sus marcas.” (Sykes, 2017)

#### Visión

La visión de la compañía es “SYKES será el estándar global de entrega de soluciones de administración de contactos basado en el valor adaptado a las necesidades de nuestros clientes.” (Sykes, 2017)

#### Valores

De acuerdo con (Sykes, 2017), los principios y valores que promueve la compañía están contenidos en la palabra “PRIDE” (orgullo en inglés):

- “Profesionalismo en todo lo que nosotros hacemos,
- Respeto a la diversidad, culturas, credos, e ideas de otras personas,
- Integridad como centro de nuestro carácter. Hacer lo correcto en todo momento,
- Dependencia o alto nivel de confianza depositada en cada colaborador,
- Excelencia en la ejecución de toda tarea.”

## **Leyes y regulaciones**

La compañía se debe guiar por los estatutos genéricos que debe respetar cada empresa en Costa Rica. A continuación, un resumen de los principales marcos legales y regulatorios a los que están sujetas:

- Código de Comercio.
- Ley General del Impuestos sobre las Ventas
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Leyes relacionadas con la importación de mercaderías.
- Código de Trabajo de Costa Rica.

## **Condiciones Económicas Generales**

Según El Financiero (2016) el Banco Central de Costa Rica ve la posibilidad de que Costa Rica puede seguir creciendo o, que al menos la demanda agregada crezca un poco sin llegar a perjudicar otros factores como la inflación. Lo anterior lo demostró y lo sostiene hasta la fecha cuando, en febrero del año pasado, empezó a bajar la Tasa de Política Monetaria (TPM) de 5,25% a 4,75%. Actualmente, el indicador ya tiene seis meses completos en el nivel de 1,75%.

El proceso de transmisión de esta válvula hacia la economía se mantiene hasta el momento. La Tasa Básica Pasiva (TBP) aún registra descensos y uno de los más importantes ocurrió el pasado 7 de julio de 2016, cuando llegó al 5,05%.

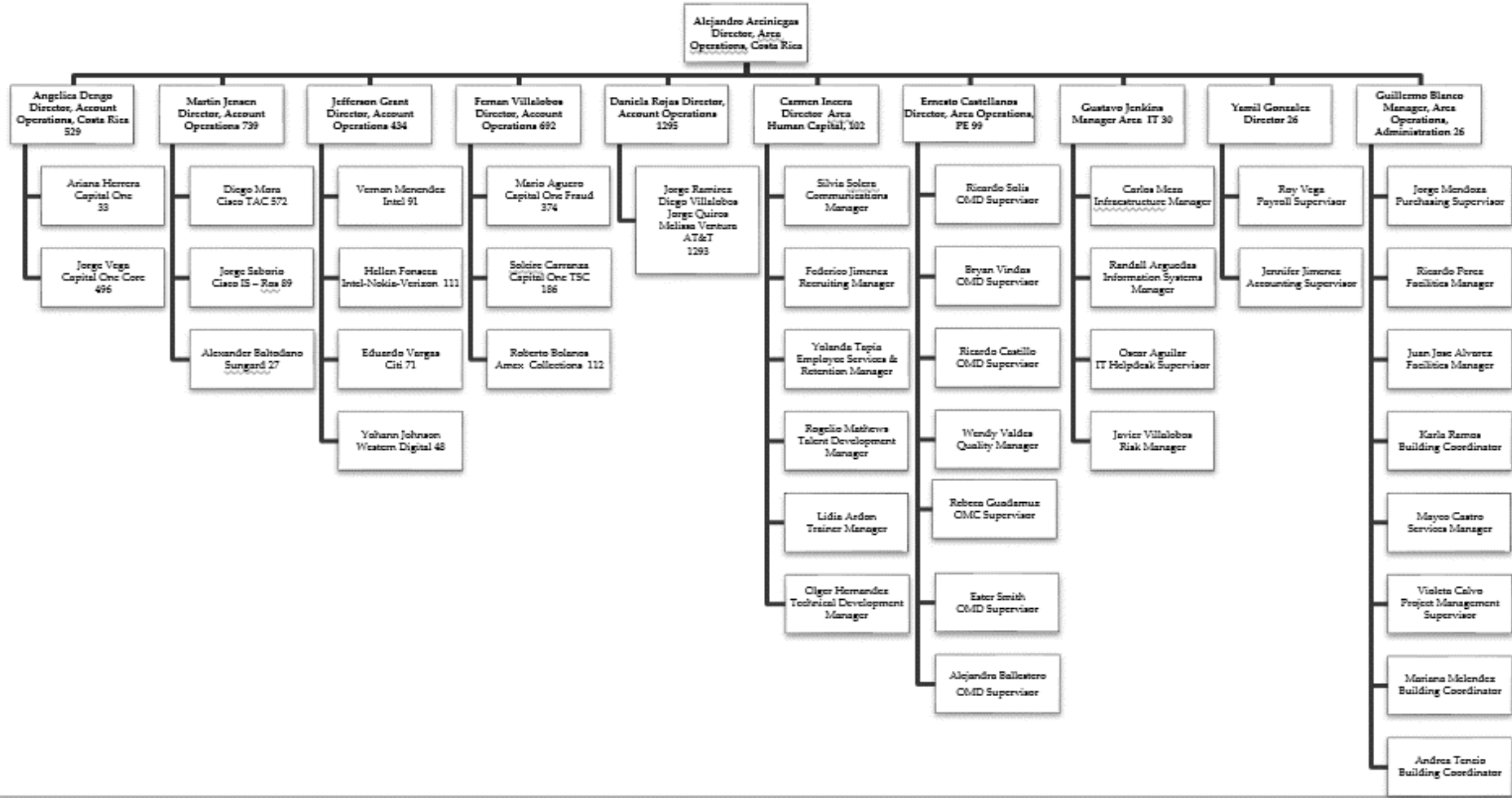
Sin embargo, parte de ese descenso se debe al cambio de metodología aplicado en este período y cuyo factor de ajuste se descontará o reducirá a lo largo de un año completo.

La actividad económica del Costa Rica sumó en julio de 2016 tres meses seguidos de un crecimiento mayor al 5% de acuerdo con el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), cuyo resultado interanual para ese mes fue de 5,13% (3,4% un año antes).

En relación con el tipo de cambio, la expectativa es que se mantenga cercano al nivel del 2016 o levemente por encima.

# Organigrama

## Ilustración 3 Organigrama Organizacional Sykes Costa Rica



Fuente Sykes (2017)

Actualmente, en la organización existen cerca de 4750 colaboradores que laboran en distintos niveles: 1300 técnicos, 2500 en servicio al cliente, y cerca de 850 en posiciones de jefatura y administrativas.

El perfil general del colaborador de Sykes es personal bilingüe, con habilidades en comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas y actitud de servicio para la asistencia al cliente. Seguidamente, en la ilustración 4 se detalla las principales características de los colaboradores:

#### **Ilustración 4**

##### **Características de los Colaboradores**



Imagen 4 Fuente “Corporate Social Responsibility Department” Sykes Costa Rica.

Las áreas de la compañía involucradas en el proyecto son diversas, ya que la estructura de compensación variable incluye el trabajo del Departamento de Compensación y Beneficios (C&B), “Work Force Management” (WFM) y las distintas cuentas de Sykes.

WFM es un departamento que se encarga de darle el seguimiento correspondiente a las estadísticas que da el desempeño de los trabajadores de cada cuenta. En el departamento deben preparar los informes en cuanto al desenvolvimiento y cumplimiento de las métricas mediante las cuales son evaluados los agentes para optar por los bonos. Esta área tiene una estricta relación con el cliente y el departamento de C&B ya que prepara la materia prima para la distribución apropiada y justa de los bonos.

Las cuentas o clientes de Sykes también tienen un rol muy importante dentro del proceso ya que en la mayoría de los casos tienen la tarea de implementar las métricas y sus distintos rangos que exigen sean cumplidos por los agentes para mejorar el servicio al cliente u obtener mayores ganancias.

El Departamento de Compensación y Beneficios sin duda es el área donde el proyecto tendrá mayor utilidad y relevancia, debido a que gestiona la distribución correcta de los bonos. El Departamento de C&B debe entre otras funciones, formular los bonos de manera adecuada a través de la negociación con los clientes. Estos bonos deben ser atractivos y alcanzables para los colaboradores, con el fin de incrementar los ingresos de Sykes.

Las principales funciones del Departamento de Compensación y Beneficios son:

- Planificar y definir estrategias y actividades anuales para proyectos relacionados con la compensación y beneficios.
- Analizar y recomendar los salarios de entrada para los puestos solicitados, mantener el registro interno de la información y garantizar que los cambios se mantienen dentro de los rangos salariales establecidas.
- Verificar semestralmente que las propuestas salariales se ajusten al presupuesto de operaciones de la empresa o su cuenta.
- Mantener bajo estricto control la confidencialidad de la información, garantizar la consecución de preestablecidos índices financieros y presentar esta información al Director Regional.
- Asesorar a la dirección de operaciones y áreas funcionales en relación con las cuestiones salariales y la adecuada distribución de responsabilidades y funciones, con el objetivo de eliminar la duplicidad y establecer requisitos y responsabilidades de la posición.
- Establecer políticas y procedimientos para crear una nueva posición o modificar una existente.
- Convocar y dar instrucciones al comité encargado de la valoración de las posiciones, cada vez que hay una necesidad de crear o modificar una posición.
- Ayudar al Comité de Valoración cada vez que hay una necesidad de crear o modificar una posición.

- Diseñar y mantener actualizados los organigramas de Sykes América Latina, S.A. y proporcionar copias de estos para ser distribuido entre la alta dirección.
- Controlar los gastos médicos y seguros de vida para los empleados y buscar otros posibles beneficios, tanto para los empleados como para la empresa.
- Administrar, manejar, ejecutar y coordinar el programa mensual “PRIDE”, la ejecución del presupuesto, la gestión de la tienda electrónica, coordinación y ejecución de las entregas y las consultas en curso realizadas por los usuarios.
- Ejecutar y coordinar con los diferentes proveedores de la ejecución de compras y solicitar a cualquiera de las partes en el departamento incluyendo, servicios médicos, servicios de los empleados y la compensación y beneficios.
- Coordinar y ejecutar, incluyendo la búsqueda y negociación dentro de los diferentes departamentos, una vez por semana el rollo de visitas de diferentes proveedores con el fin de mantener el programa en ejecución.
- Dar seguimiento a cualquier investigación, quejas o comentarios que cualquiera de los programas manejados pueden necesitar por correo electrónico o por teléfono.
- Llevar a cabo cualquier otra tarea, funciones o servicios solicitados por su superior inmediato.

Por otro parte, el organigrama del Departamento de Compensación y Beneficios se describe en la ilustración 5.

**Ilustración 5**  
**Organigrama Recursos Humanos**

**Costa Rica Human Resources Chart**

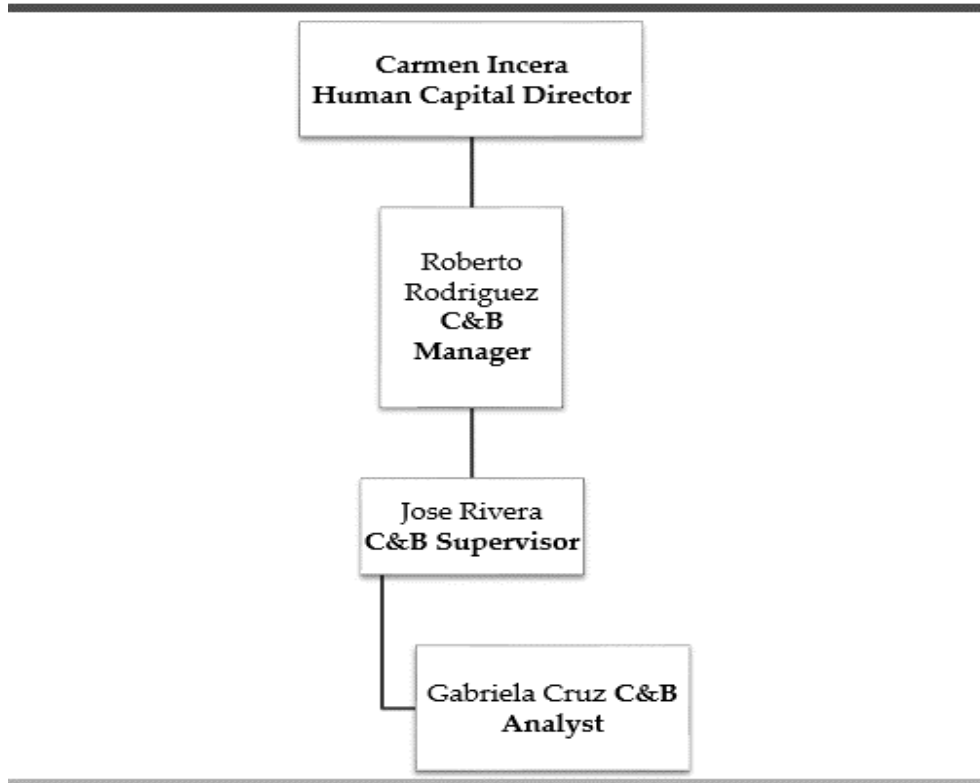


Imagen 5. Fuente Departamento de Compensación y Beneficios Sykes Costa Rica.

**Cambios importantes en la estructura organizacional**

De acuerdo con las indagaciones realizadas con la administración, se indicó que Sykes no ha sufrido cambios importantes en puestos gerenciales ni en las áreas relacionadas con el proyecto. Sin embargo, durante el proceso de revisión se dio la renuncia de la Gerente de Auditoría Interna de la entidad.

Adicionalmente, la compañía no posee conocimiento de posibles fraudes, errores o malversación de activos relacionados con el proceso de cálculo y de pago de bonos de compensación durante el período 2016 (1 de enero al 31 de diciembre).

## Ambiente de Tecnologías de Información

El desarrollo de compensación variable se divide en dos principales procesos, los cuales son el cálculo y el pago. Ambos procedimientos se manejan en sistemas de información diferentes, a saber:

**Cálculo:** El cálculo de los bonos de compensación se maneja en hojas de Microsoft Excel, no existen accesos limitados y la formulación de las hojas se elabora de forma manual, tal y como se observa en la ilustración 6.

**Ilustración 6**  
**Hoja de Cálculo de Bonos de Compensación**

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data tables:

**Requirements:**  
More than 7 surveys or equal

NRS Pays		Credit Per Call	
NRS %	\$	Performance	\$
80%	\$30	3.25%	\$20
81%	\$40	3%	\$30
83%	\$50	<2.90%	\$40

Agent ID	ATTUID	Survey	NRS %	T.R%	Attrition?	CXC	NRS Bonus	CXC	Total Bonus
30148	JR053Q	13	66.67	87.50	Employee	2.55	\$0.00	\$40.00	\$40.00
28480	JH857D	8	100.00	100.00	Employee	6.37	\$50.00	\$0.00	\$50.00
26347	LM922Y	9	100.00	100.00	Employee	2.44	\$50.00	\$40.00	\$90.00
29927	LW943J	4	100.00	75.00	Employee	1.04	\$50.00	\$40.00	\$90.00
8450	LE184Y	6	100.00	100.00	Employee	3.44	\$50.00	\$0.00	\$50.00
29752	MMS12U	4	50.00	100.00	Employee	2.45	\$0.00	\$40.00	\$40.00
28373	OM842P	7	100.00	100.00	Employee	2.57	\$50.00	\$40.00	\$90.00
25304	PC470Y	7	50.00	100.00	Employee	0.74	\$0.00	\$40.00	\$40.00
27896	PR575E	4	100.00	100.00	Employee	2.25	\$50.00	\$40.00	\$90.00
22514	RB435S	8	100.00	100.00	Employee	0.63	\$50.00	\$40.00	\$90.00
30644	RC880F	2	100.00	100.00	Employee	2.50	No Bonus	No Bonus	\$0.00
30634	GM097W	3	100.00	100.00	Employee	4.92	\$50.00	\$0.00	\$50.00

**Summary:** Total Bonus = \$4,790.00

Fuente: Departamento de Compensación y Beneficios Sykes Costa Rica,

La empresa desea implementar un sistema de información automático para el proceso de cálculo durante el período 2017.

Pagos: Sykes utiliza en el proceso de pagos y la estructura de planillas el sistema RH PRO. Este posee accesos limitados y reportes accesibles para la visualización de la información. Los perfiles de usuarios son actualizados y verificados de forma constante. Adicionalmente, cuenta con parámetros de aprobación designados en el cuadro de autoridades financieras de la compañía.

RH PRO utiliza un servidor independiente, el cual es supervisado por el Departamento de tecnologías de información, en el que se almacena la base de datos con la información de los colaboradores y permite mantener un control estricto de la información. El sistema tiene cuatro años de haber sido implementado, el proveedor de estos servicios se encuentra radicado en Argentina.

Además, la empresa posee una serie de sistemas que permiten llevar control de otro banco de información como control de marcas, sistema contable, control de la calidad de las llamadas, entre otros.

Igualmente, tiene una página interna llamada "Theplace," en esta se colocan los avisos y comunicados que se requieren transmitir a los colaboradores. También, este sitio posee espacios específicos por área, donde se documentan políticas y procedimientos.

## **Objetivos Estratégicos**

Según Sykes (2017), establece como objetivos estratégicos los siguientes:

- Construir relaciones de largo plazo con los clientes mediante un excelente servicio al cliente.
- Administrar nuestro equipo de trabajo alrededor del mundo de manera eficiente.
- Mantener una ventaja competitiva a través de soluciones tecnológicas.
- Continuar la expansión de la compañía orgánicamente y mediante adquisiciones.
- Maximizar la tasa de utilización de la capacidad y añadir estratégicamente números de asientos disponibles.

## Entendimiento de los procesos

Se identificaron los procesos de pago y de cálculo de los bonos por compensación variable de las cuentas AT&T y Capital One, en donde se analizaron los siguientes factores:

- Los procesos de divulgación significativos.
- Las políticas y procedimientos que utiliza la administración para determinar que las directivas se llevan a cabo y se aplican en los distintos niveles de organización y funcionamiento (por ejemplo, la separación de deberes, la salvaguardia de los activos, monitorización de procesos, procesamiento de la información).

Se obtuvo una comprensión de las clases significativas de transacciones y de los procesos de revelación significativa para identificar y comprender los riesgos de una aseveración equívoca material al nivel de las aseveraciones y cuando aplique, para identificar y comprender los controles sobre los ¿qué pueden fallar?

### Cuentas significativas afectadas

Las cuentas contables afectadas son gastos por nómina y efectivo.

### Aseveraciones significativas

Ocurrencia, medición, e integridad de los gastos de nómina.

Existencia del efectivo.

### Naturaleza de la SCOT (rutinaria, no rutinaria, estimación).

Transacción rutinaria: Son transacciones normativas o estandarizadas que se repiten con frecuencia. Están sujetas a un procesamiento sistemático y tienen poca probabilidad de dar lugar a riesgos significativos.

**Tabla 2**  
**Entrada y Salida de Información**

Información de entrada/ salida del flujo crítico de la clase significativa de transacciones/proceso de revelación significativa	Información de entrada/ salida de la aplicación de IT que soporta
<p>Datos de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raw Data: Reporte enviado por los clientes que indica el cumplimiento o incumplimiento de las métricas.</li> </ul>	<p>Datos de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo maestro de empleados.</li> <li>• Attrition: Reporte que indica la fecha de entrada y salida de los colaboradores.</li> </ul>
<p>Datos de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de Excel con el detalle de pago.</li> </ul>	<p>Datos de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de Pago RHPRO.</li> <li>• Colilla de Pago.</li> </ul>

Fuente: Departamento de Compensación y Beneficios Sykes Costa Rica

En la elaboración del proyecto se examinaron documentos escritos y digitales que facilitan la gestión actual de los bonos. Los datos contenidos proporcionaron información sobre la problemática existente. Algunos ejemplos de información útil fueron cuadros de autoridad, políticas contables SOX, documentación acerca de las políticas y las condiciones de los bonos de algunas cuentas.

Algunos documentos relevantes para la comprensión de la problemática actual y comprensión del Departamento de Compensación y Beneficios, Dirección Financiera y cuentas, se detallan a continuación:

## **Manual de control interno SOX**

El documento establece los principales controles en cuanto a los procedimientos realizados en la Dirección Financiera de Sykes. Estos controles son parte de los lineamientos que rigen las empresas que cotizan en algunas de las bolsas de valores de los Estados Unidos para proteger a los inversionistas y sus acciones. A través del documento se pudo comprender los controles primarios, secundarios y corporativos de Sykes.

## **Cuadro de autoridad Costa Rica**

Este documento mostró información sobre las relaciones de autoridad de los diferentes gerentes y directores, tanto de Costa Rica como a nivel regional, con respecto al manejo de tesorería, gastos, fijación de precios, facturación, inversión de capital, incentivos, políticas y procedimientos, entre otros.

## **2014 HPP Guidelines-Mgmt. with Financial goals GSDC 4-1-14**

La "HPP Guidelines" establece las políticas y los requerimientos del bono para directores a nivel mundial. El documento facilitó la comprensión del formato final del manual de bonos esperado por el Departamento de Compensación y Beneficios.

## **POL-160-0027 Capital One BCS Rewards**

Este documento contiene las políticas relacionadas con los diferentes bonos que maneja Capital One BCS. La revisión y el análisis de este documento fueron de gran utilidad debido a que establecía de manera clara el cálculo, los términos y las condiciones de los bonos que ofrece Capital One a sus colaboradores.

## **CR Narrativa de Planillas**

El documento facilitó la comprensión de los procedimientos que deben llevar a cabo los colaboradores de planillas en la recepción, consolidación y aprobación de los salarios e incentivos de cada uno de los agentes en las cuentas.

## **Tipos de Compensación Variable**

### **AT&T**

Es una compañía estadounidense de telecomunicaciones. Provee servicios de voz, video, datos, e internet a negocios, clientes y agencias del gobierno. (Sykes, 2017) Entre las principales actividades de la subdivisión estudiada de la cuenta están:

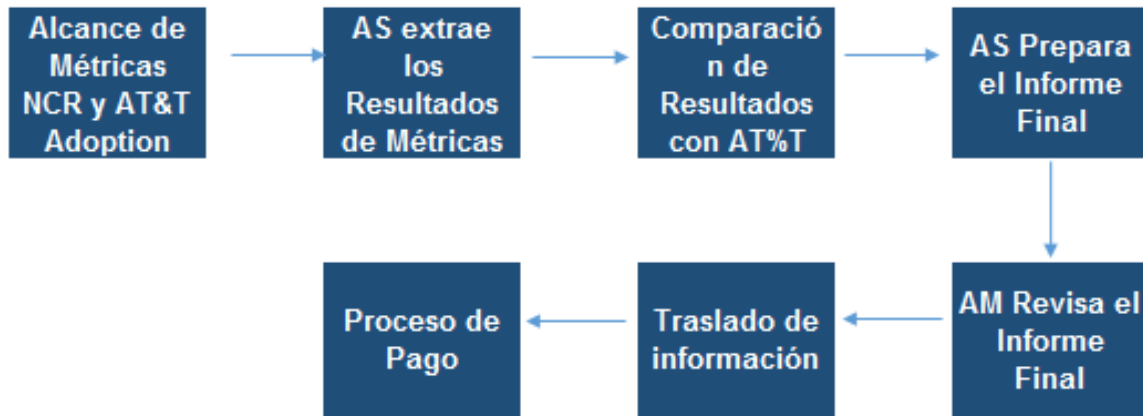
AT&T Mobility: Atención al cliente, brindan instrucciones para que los clientes de AT&T utilicen la plataforma electrónica, ventas de líneas telefónicas y servicios de DIRECTV, corrección de facturaciones erróneas, cancelaciones de servicio, cancelaciones de pago. Los tipos de bonos identificados son VCS y ALL.

#### **1. Estructura de Compensación Variable o “Variable Compensation Structure” (VCS)**

El bono VCS es otorgado a las personas que brindan un servicio de calidad. Está determinado por las métricas “NCR” y “My AT&T Adoption”. Los resultados de cada alcance de las métricas es otorgado por los clientes, en este caso AT&T. El proceso se detalla a continuación:

- a. El segundo día de cada mes, el supervisor de cuenta extrae los resultados de las métricas del mes anterior proporcionadas por la herramienta de AT&T.
- b. El décimo día de cada mes, el supervisor de cuenta valida los datos con los resultados oficiales dados por AT&T.
- c. El supervisor realiza los cálculos en una hoja de Excel. Posteriormente, prepara el informe final de planillas con el monto por asignar a cada colaborador.
- d. El gerente de cuenta revisa el informe final elaborado por el supervisor.
- e. El gerente de cuenta comparte la información con los departamentos de Compensación y Beneficios, Planillas y el Director Financiero para el proceso de pago. Entre el cumplimiento de la métrica y el pago del bono hay un tiempo de 20 días aproximadamente.

**Ilustración 7**  
**Flujo de Proceso. Bono VCS AT&T**



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

### 1.1 Métricas.

La cuantificación de las métricas de desempeño de calidad “NCR” y “AT&T Adoption” se miden a través de la cantidad de llamadas y encuestas recibidas. De igual manera, las llamadas están subdivididas según el tipo de cliente por atender, estas pueden ser en inglés, español, clientes complicados. Los parámetros de medición son los siguientes:

**Tabla 3**  
**AT&T VCS. Llamadas en Idioma Inglés**

NRS Pays		My AT&T Adoption	
NRS%	Monto en US\$	Desempeño	Monto en US \$
65%-66,49%	80	30%-31,99%	50
66.50%-67,99%	100	32%-34,99%	60
68%-100%	120	35%-100%	80

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. Cada agente puede ganar como máximo 200 USD.
2. El agente debe tener un índice de “llamadas por crédito” igual o mayor a nueve.
3. El agente debe tener como mínimo siete encuestas.

**Tabla 4**  
**AT&T VCS. Llamadas en Idioma Español**

NRS Pays		My AT&T Adoption	
NRS%	Monto en US \$	Desempeño	Monto en US \$
80%-80,99%	30	33%-34,99%	20
81%-82,99%	40	35%-35,99%	30
83%-100%	50	36%-100%	40

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. Cada agente puede ganar como máximo 90 USD
2. El agente debe tener como mínimo cinco encuestas

**Tabla 5**  
**AT&T VCS. Llamadas en Clientes Complicados**

Llamadas repetidas en 72 Hrs		Llamadas por crédito	
%	Monto en US \$	KPI	Monto en US \$
21.01% -100%	30	42-49.99%	20
0% -21%	40	50%-100%	30

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. El agente debe tener como mínimo cinco encuestas para optar por el bono “NCR pays” y “My AT&T Adoption”.

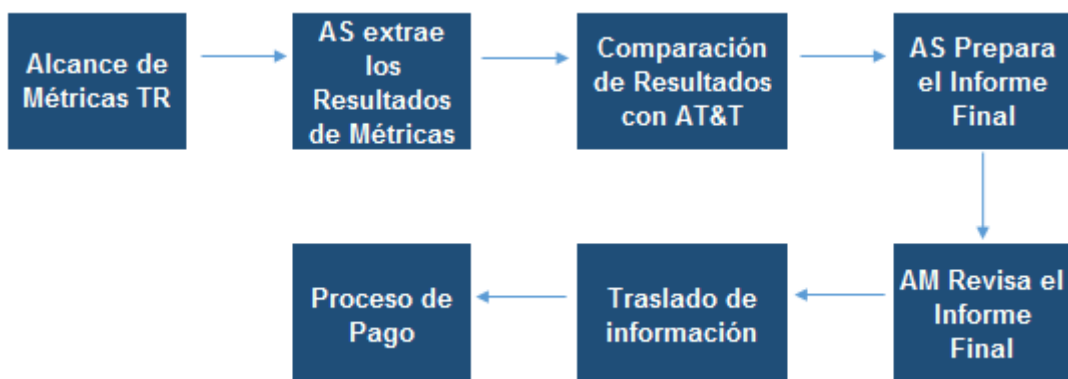
## 2. Agrega una línea o “Add a Line” (AAL)

El bono AAL de AT&T Costa Rica recompensa a los agentes por su buen rendimiento en la venta de líneas telefónicas a los clientes de AT&T. El monto del bono asignado está en función del número de ventas por cada agente y el desempeño en la métrica “Total Result” (TR).

- a. El segundo día de cada mes, el supervisor de cuenta extrae los resultados de las métricas del mes anterior proporcionadas por la herramienta de AT&T.
- b. El décimo día de cada mes, el supervisor de cuenta valida los datos con los resultados oficiales dados por AT&T.
- c. El supervisor realiza los cálculos en una hoja de Excel. Posteriormente, prepara el informe final de planillas con el monto por asignar a cada colaborador.
- d. El gerente de cuenta revisa el informe final elaborado por el supervisor.
- e. El gerente de cuenta comparte la información con los departamentos de Compensación y Beneficios, Planillas y el Director Financiero para el proceso de pago. Entre el cumplimiento de la métrica y el pago del bono hay un tiempo de 20 días aproximadamente.

### Ilustración 8

#### Flujo de Proceso. Bono AAL AT&T



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016).

## 2.1 Métricas.

La cuantificación de las métricas de desempeño TR se miden a través del total de llamadas y cuántas veces el agente pudo resolverle satisfactoriamente al cliente. De igual manera, las llamadas están subdivididas según el puesto de cada uno de los colaboradores en agente, gerente de equipo, supervisor y gerente de cuenta.

**Tabla 6**  
**AT&T AAL. Agentes**

“Post-Paid”		“Post-Paid Language”		CCS	
TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢
<87%	1.500,00 x Venta	<89%	1.500,00 x Venta	<82%	1.500,00 x Venta
>=87%	4.000,00 x Venta	>=89%	4.000,00 x Venta	>=82%	4.000,00 x Venta

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. Si no existe registro de TR, el agente ganará un bono de 4,000.00 colones por venta realizada.

**Tabla 7**  
**AT&T AAL. Gerentes de Equipo**

“Post-Paid”		“Language”		CCS		TM FSR		TM NH	
TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢	TR	Monto en CR ¢
<87%	700,00 x Venta	<89%	700,00 x Venta	<82%	700,00 x Venta	<65%	700,00 x Venta	<83%	700,00 x Venta
>=87%	2.000,00 x Venta	>=89%	2.000,00 x Venta	>=82%	2.000,00 x Venta	>=65%	2.000,00 x Venta	>=83%	2000,00 x Venta

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. El bono AAL para los TM's se calcula con base en el desempeño de ventas de sus agentes a cargo.

**Tabla 8**  
**AT&T AAL. Gerentes de Equipo**

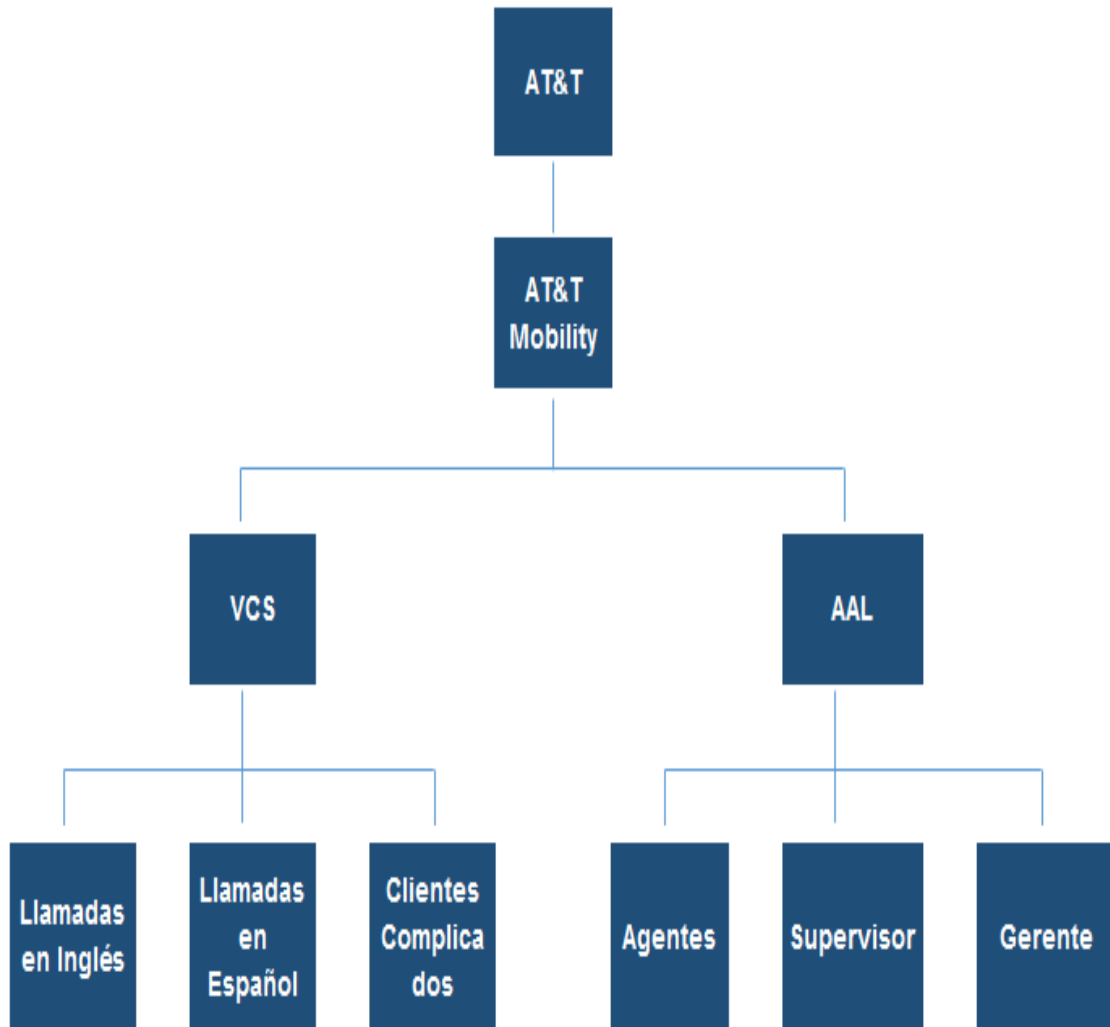
"Post-Paid"		"Post-Paid Language"		CCS	
TR	Monto en CR ¢	TR	Monto	TR	Monto en CR ¢
<87%	1.500,00 x Venta	<89%	1500 x Venta	<82%	1.500,00 x Venta
>=87%	4.000,00 x Venta	>=89%	4000 x Venta	>=82%	4.000,00 x Venta

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

1. El bono AAL para los supervisores se calcula con base en el desempeño de ventas de sus agentes a cargo.
2. El bono para los gerentes de cuentas corresponden a 1,20 USD por el total de ventas netas.

La estructura de bonos de compensación variable de AT&T se puede apreciar en la ilustración 9.

**Ilustración 9**  
**Tipos de Compensación Variable AT&T**



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016).

## Capital One

Es un banco estadounidense especializado en tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos para automóviles, banca y productos de ahorro. Es el octavo banco comercial más grande en los Estados Unidos, según sus activos y depósitos. (Sykes, 2017) Entre los principales servicios o actividades más comunes que brinda cada LOB de Capital One en Sykes Costa Rica se encuentran:

“Core English”: Recibe llamadas de personas en idioma inglés para atender dudas sobre: facturaciones erróneas, servicio al cliente general, recargos erróneos, trámites de seguros, verificación de estados de cuenta, reportes de tarjeta de débito y crédito, solicitudes de tarjeta, detalles de facturación, consultas de seguros, detalles de movimientos y saldos, entre otros.

“Core Spanish”: Recibe llamadas de personas en idioma español, generalmente público hispano que vive en Estados Unidos para atender situaciones sobre: servicio al cliente en general, recargos en las cuentas erróneos, trámites de seguros, facturaciones erróneas, reportes de tarjeta de débito y crédito, solicitudes de tarjeta, verificación de estados de cuenta, detalles de movimientos y saldos, detalles de facturación, consultas de seguros, entre otros.

“Fraud”: Ingresos fraudulentos a la cuenta, pagos nunca efectuados, robos de contraseña, situaciones que generen riesgo al cliente de Capital One.

TSC o “Transactional Supporting Center”: Disputas, transacciones, rebajos injustificados, servicio al cliente más especializado, inclusión de cuentas favoritas, diversos pagos, configuraciones para transferir a/y desde otros bancos.

Se indagó con la administración de Sykes con el objetivo de identificar el flujo crítico de las transacciones se realizó un entendimiento de los procesos de cada una de las líneas descritas anteriormente. Los tipos de bonos existentes son VCS, VCSD, Agentes de Cambio, Escala Positiva, Rutas Rápidas e Implementación de ideas CPI.

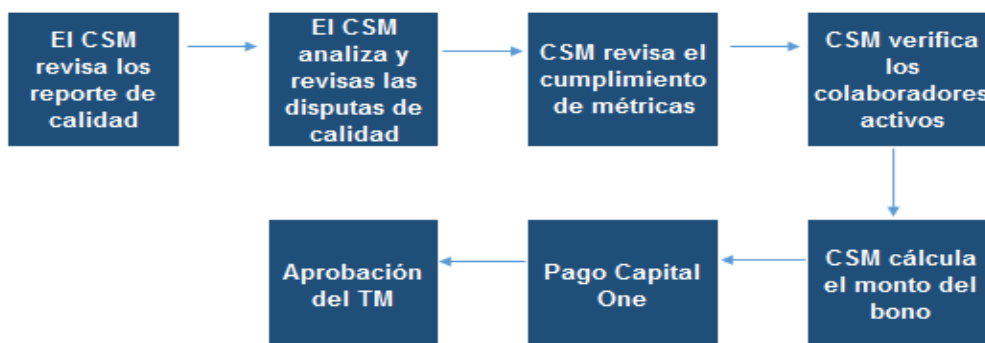
## 1. Estructura de Compensación Variable o “Variable Compensation Structure” (VCS)

El bono VCS de Capital One Costa Rica reconoce el buen desempeño de los colaboradores con base en la atención de las llamadas. El bono es conseguido a través de diferentes rangos, según haya sido la calificación alcanzada por cada colaborador en el Índice “Performance Appraisal” (PA). El proceso se detalla a continuación:

1. El gerente de equipo revisa la información de los reportes de calidad y asistencia. Este valida los errores de procedimiento, acciones disciplinarias y métricas correspondientes al mes.
2. Después del día 20 de cada mes, las disputas referentes a la calidad y Asistencia existentes deben ser resueltas por el departamento correspondiente y se debe enviar el informe al gerente de servicio al cliente (CSM).
3. El CSM a cargo de los incentivos, debe revisar si cada agente cumple los requisitos para ser elegible al bono. Estos resultados son subidos a un SharePoint.
4. El CSM debe comparar la información de los bonos con la planilla de la cuenta con el fin de asignar el incentivo sólo a los colaboradores activos al día del pago.
5. El CSM realiza los cálculos del bono y lo aprueba el “Account Manager” (AM).
6. Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

### Ilustración 10

#### Flujo de Proceso. Bono VCS Capital One



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016).

## 1.1 Métricas.

La cuantificación de las métricas de desempeño de calidad y desempeño se basan en el índice “Net Promoter Score” (NPS), relacionada con la calificación otorgada a cada agente en las llamadas telefónicas.

Si la línea de negocio ALCANZA el objetivo correspondiente para el índice NPS impuesto por el cliente, los agentes con evaluaciones de desempeño individual (PA) con puntuación igual o mayor a 3,30 recibirán el bono.

**Tabla 9**  
**Capital One VCS. Meta Alcanzada**

Rangos	Monto en CR ¢
Tier n.º 1: De 4 a 3.90	80.000,00
Tier n.º 2: De 3.89 a 3.60	60.000,00
Tier n.º 3: De 3.59 a 3.30	40.000,00

Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

Si la línea de negocio NO ALCANZA el objetivo correspondiente para el índice NPS impuesto por el cliente, los agentes con Evaluaciones de Desempeño individual (PA) con puntuación igual o mayor a 3.50 recibirán el bono.

**Tabla 10**  
**Capital One VCS. Meta No Alcanzada**

Rangos	Monto en CR ¢
Tier n.º 1: De 4 a 3.90	40.000,00
Tier n.º 2: De 3.89 a 3.70	30.000,00
Tier n.º 3: De 3.69 a 3.50	20.000,00

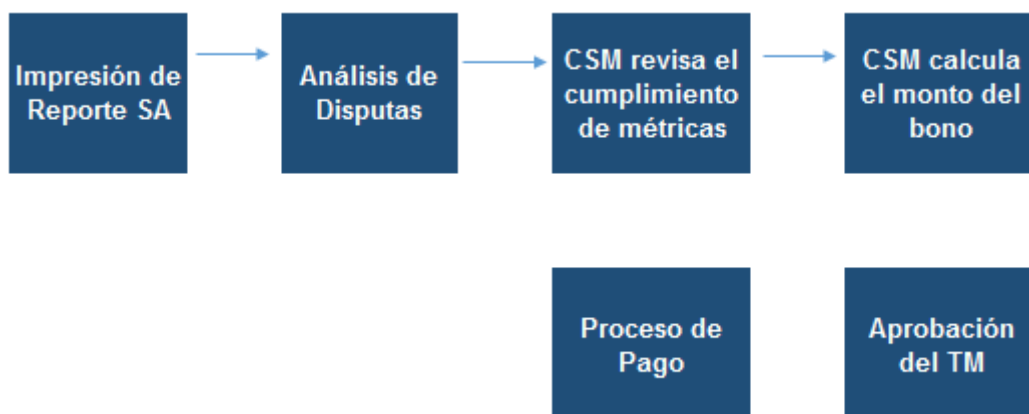
Fuente: Departamento de Bonos y Compensación Sykes Costa Rica

## 2. Estructura de Compensación Variable Diferenciadora o “Variable Compensation Structure Differentiator” (VCSD)

El bono VCSD de Capital One Costa Rica consiste en reconocer con un monto económico adicional a su salario ordinario a aquellos colaboradores que brinden sus servicios a la cuenta durante los fines de semana. El bono está basado en meses calendario.

- a. Se emite el reporte denominado “Schedule Adherence” (SA), el cual mide el cumplimiento de los agentes a sus horarios de entrada y salida. Este incluye los colaboradores que trabajaron los fines de semana. El “Team Manager”(TM) revisa la información exactitud e integridad del reporte.
- b. Las disputas serán manejadas en la primera semana de cada mes. El equipo correspondiente analiza y corrige las disputas.
- c. El CSM realiza los cálculos el bono se envía a aprobación del “Account Manager” (AM).
- d. Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

**Ilustración 11**  
**Flujo de Proceso. Bono VCSD Capital One**



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

## **2.1 Métricas.**

Los agentes van a ser reconocidos con 5.000,00 colones adicionales al salario por cada sábado o domingo laborado durante un mes completo.

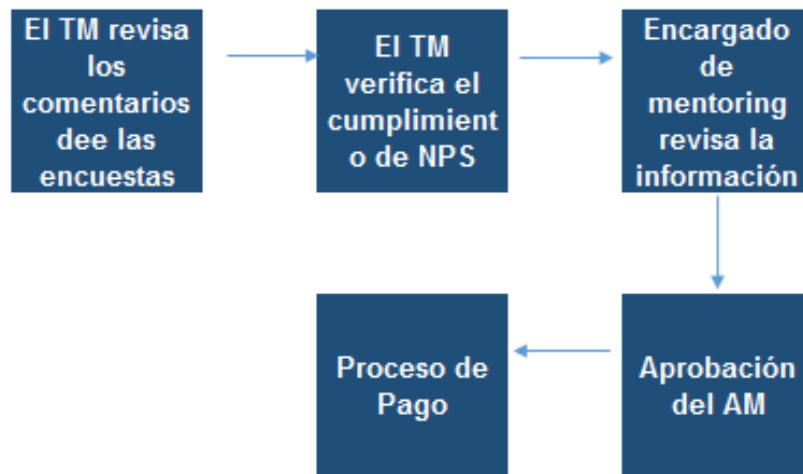
## **3. Agentes de Cambio o “Agents of Change”**

Este bono reconoce a los empleados que en sus resultados de NPS recibieron comentarios muy positivos demostrando que fueron más allá de sus obligaciones como agentes de servicio al cliente.

- a. Los TM revisan los comentarios de las encuestas por cada agente en la plataforma utilizada por la cuenta con el objetivo de identificar comentarios de clientes muy satisfechos por el servicio brindado.
- b. Los TM verifican que aquellos agentes con buenos comentarios hayan alcanzado la meta de la métrica NPS. El resultado de la métrica NPS son facilitados por el cliente.
- c. Los TM compilan la información de los agentes elegibles para el bono y envían la información para su revisión al encargado de “mentoring”.
- d. Una vez revisado por el encargado de “mentoring”, este lo envía a los AM para su aprobación.
- e. Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

### Ilustración 12

#### Flujo de Proceso. Bono “Agents of Change” Capital One



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

### 3.1 Métricas.

Por cada comentario positivo en el reporte de NPS el agente recibe 10,000.00 colones.

### 4. Escala positiva o “Positive Escalation”

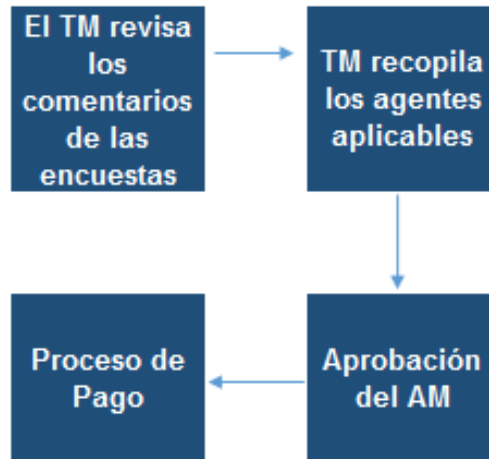
Este bono reconoce a los empleados que en sus resultados de NPS recibieron comentarios muy positivos, demostrando que fueron más allá de sus obligaciones como agentes de servicio al cliente.

- a. Los TM revisan los comentarios de las encuestas por cada agente en la plataforma utilizada por la cuenta con el objetivo de identificar comentarios de clientes muy satisfechos por el servicio brindado.
- b. Los TM extraen los mejores resultados de la plataforma y corroboran con el ID de las llamadas la transparencia en la recomendación del cliente.
- c. Los TM compilan la información de los agentes elegibles para el bono y envían la información para su revisión y aprobación al AM.

- d. Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

### Ilustración 13

#### Flujo de Proceso. Bono “Positive Escalation” Capital One



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### 4.1 Métricas.

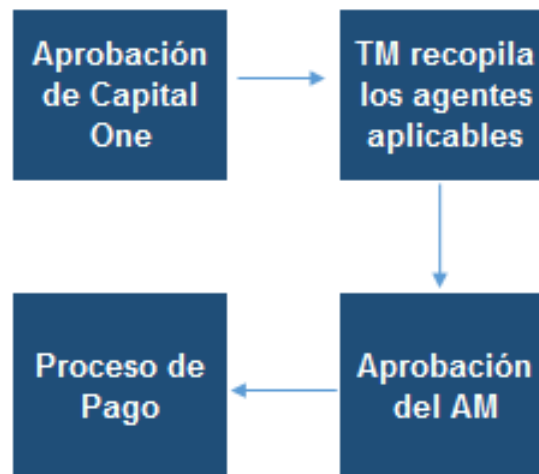
Por cada recomendación hecha proactivamente por un cliente el agente recibe 10.000,00 colones.

### 5. Soluciones Rápidas o “Honored Fast Tracks”

Este bono consiste en premiar a los agentes que van más allá de la solución estándar de un caso y buscan soluciones alternativas.

- Los TM dan el seguimiento respectivo a los casos los cuales son aprobados previamente por el cliente Capital One.
- Los TM compilan la información de los agentes elegibles para el bono y envían la información para su revisión y aprobación al AM.
- Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

**Ilustración 14**  
**Flujo de Proceso. “Honored Fast Tracks” Capital One**



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

### 5.1 Métricas.

Por cada solicitud aceptada el agente recibe 10.000,00 colones.

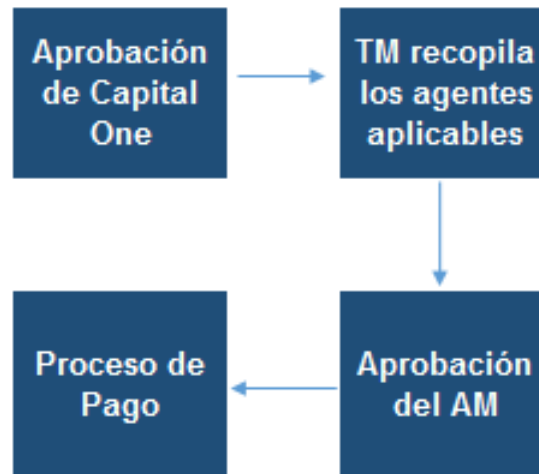
## 6. Implementación de Ideas o “Implemented CPI Ideas”

Este bono busca reconocer cualquier sugerencia hecha por el agente de servicio al cliente en cuanto a mejoras de procesos, políticas y/o sistemas que sean aprobadas e implementadas por Capital One.

- a. Los TM dan el seguimiento respectivo a los casos los cuales son aprobados previamente por el cliente Capital One.
- b. Los TM compilan la información de los agentes elegibles para el bono y envían la información para su revisión y aprobación al AM.
- c. Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas para el proceso de pago.

### Ilustración 15

#### Flujo de Proceso. Bono “Implemented CPI Ideas” Capital One



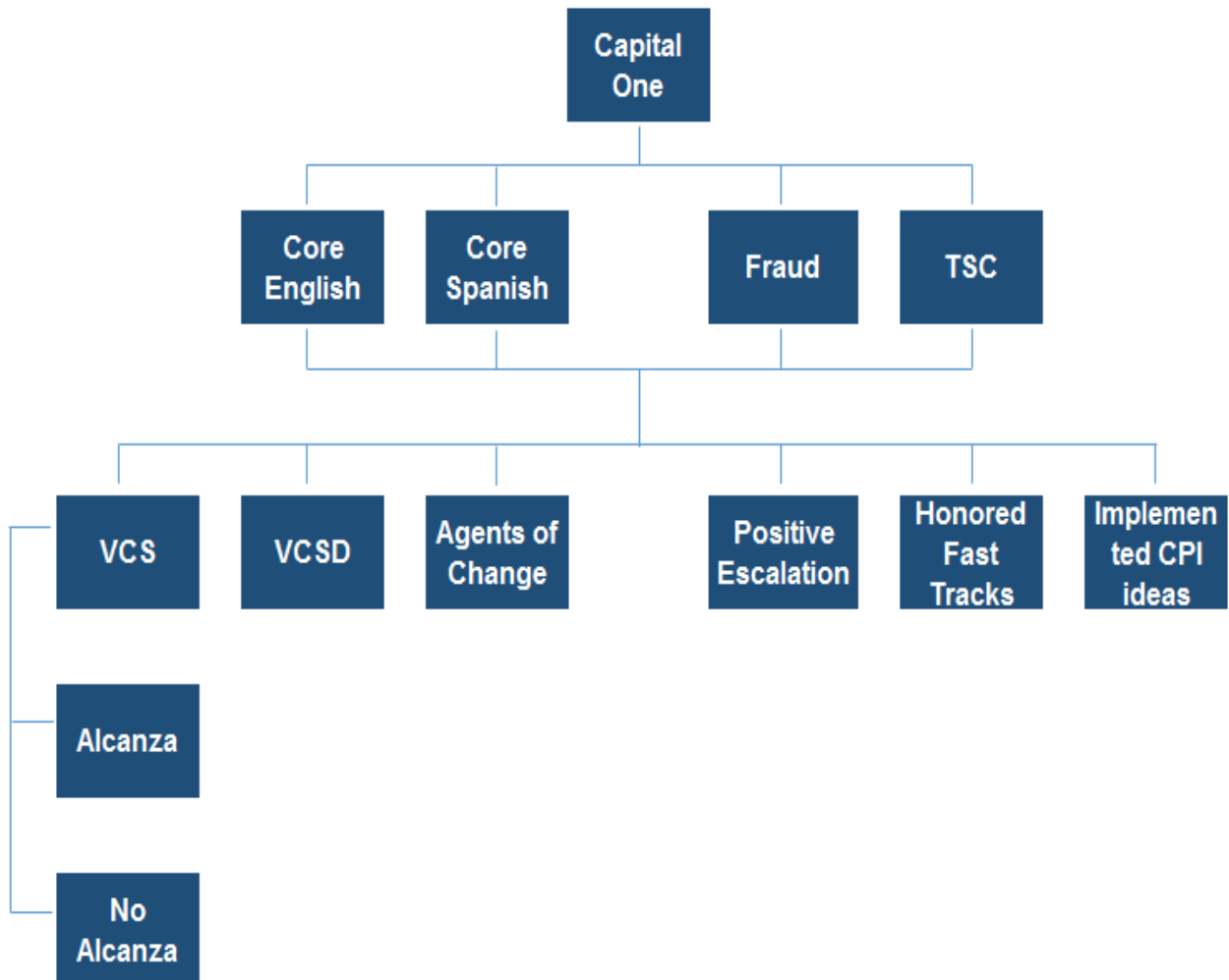
Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### 6.1 Métricas.

Por cada solicitud aceptada el agente recibe 10.000,00 colones.

La estructura de bonos de compensación variable de AT&T se puede apreciar en la ilustración 17.

**Ilustración 16**  
**Tipos de Compensación Variable Capital One**

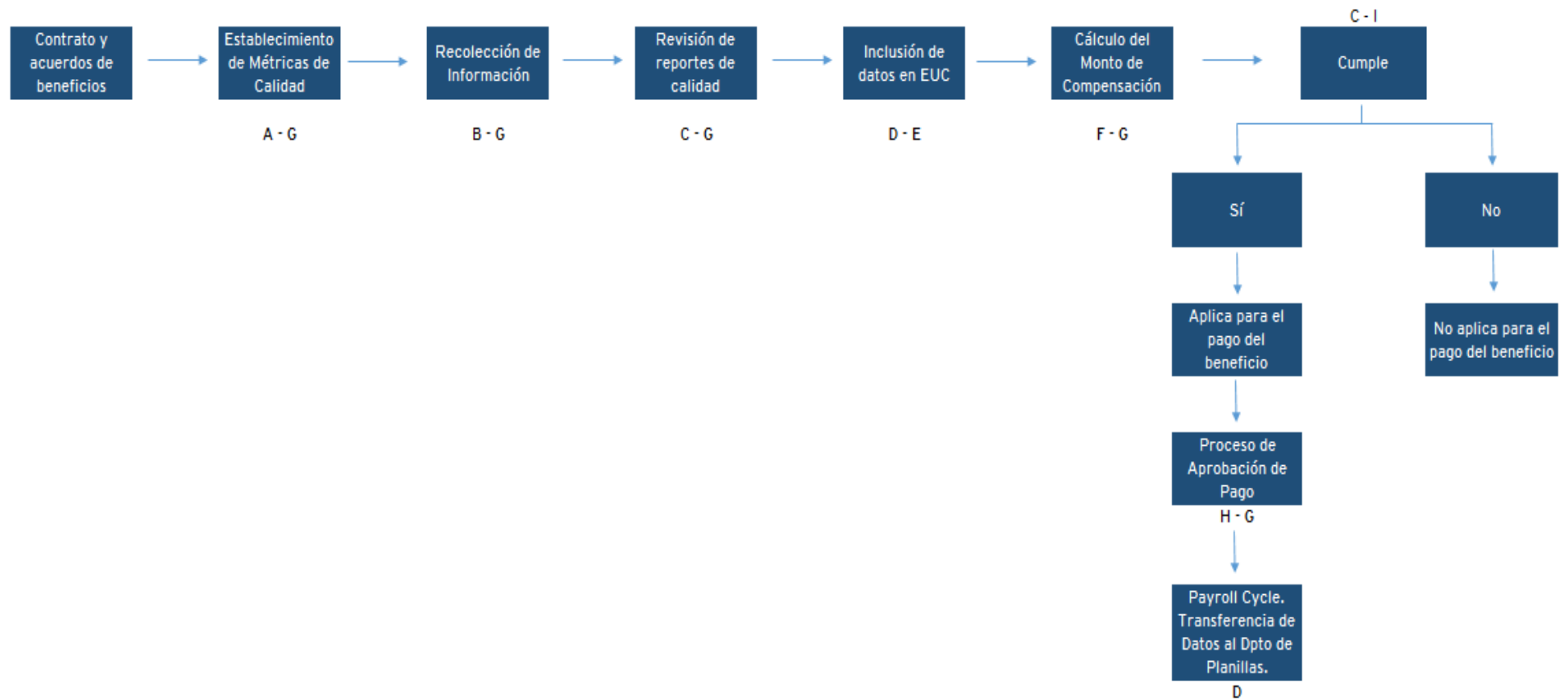


Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

## Cálculo y pago de bonos de compensación

### Ilustración 17

### Flujo Crítico



Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

De la totalidad de los procesos descritos anteriormente, se determinó el flujo crítico del proceso de cálculo y de pago de los bonos de compensación variable, tal y como se observa en la ilustración 18. Cada uno de los tipos de bonificación posee cuatro etapas definidas, las cuales se detallan a continuación:

1. Identificación de la métrica
2. Recolección de la información y el análisis de la exactitud e integridad de los reportes.
3. Inclusión de los datos en la herramienta de usuario final (EUC).
4. Proceso de cálculo.
5. Revisión y aprobación.
6. Transferencia de los datos al Departamento de Planillas.

Adicionalmente, sobre cada uno de los procesos señalados anteriormente, se identificaron los principales riesgos o ¿qué puede fallar? (WCGW/ QPF) Estos se encuentran definidos por los valores de la letra “A” a la “I” en la ilustración 18 y se detallan a continuación:

- A. Las métricas no se encuentran según con lo establecido en los contratos y los acuerdos de beneficios.
- B. La información recolectada no es íntegra ni exacta.
- C. La persona que verifica los reportes de calidad no cuenta con las competencias necesarias.
- D. Pérdida o errores en la transcripción de los datos.
- E. Máster file de empleados incompletos o inexactos.
- F. La información agregada o modificada (incluyendo cálculos y categorizaciones) utilizando la herramienta EUC (End user computing tool) es incompleta, inexacta o inapropiada.

G. Funciones incompatibles.

H. La persona que aprueba el pago de bonos de compensación no cuenta con la competencia o la autoridad financiera necesarias.

I. Los datos de cumplimiento son inexactos o erróneos.

### Análisis de Controles Informales

Se realizó un estudio específico de por cada tipo de bono de compensación, con el objetivo de identificar los controles informales que posee la compañía y las principales deficiencias identificadas, tal y como se muestra en las tablas de la 11 a la 17. Adicionalmente se evaluó la posibilidad de verificar los controles de revisión, los cuales son más susceptibles en los procesos de prevención y detección de errores u omisiones.

**Tabla 11**  
**Identificación de Controles Informales**  
**AT&T. Bonos VCS y ALL**

	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notes
VCS	Ben-001.1	Manual Preventivo	✓	El supervisor de cuenta verifica el cumplimiento de las métricas.	B C D I	A.1
	Ben-002	Manual Preventivo	✓	El AM revisa el informe de cuenta.	C D I	A.2
	Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y este se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.3

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

### Notas

A.1 Existe un conflicto de segregación de funciones.

A.2 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.3 Informalidad en el envío de documentación al departamento de planillas.

**Tabla 12**  
**Identificación de Controles Informales**  
**Capital One. Bono VCS**

	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas
<b>VCS</b>	Ben-001.1	Manual Preventivo	√	El CSM revisa la información de los reportes de calidad, incluyendo los errores de procedimiento, acciones disciplinarias y métricas correspondientes al mes.	B C D I	A.7
	Ben-002	Manual Preventivo	√	El CSM a cargo de los incentivos debe revisar si cada agente cumple los requisitos para ser elegible al bono.	C D I	A.1

Ben-003	Manual Detectivo	✓	El CSM debe comparar la información de los bonos con la planilla de la cuenta, con el fin de asignar el incentivo sólo a los colaboradores activos al día del pago.	D E	A.5
Ben-004	Manual Detectivo	✓	AM aprueba el bono.	H	A.3
Ben-005	Manual Dependiente de TI		Cuando los resultados están listos, el CSM debe colocarlos en el "SharePoint" de los agentes. La información en el "SharePoint" debe incluir los resultados para cada categoría que clasifique.	D	
Ben-006	Manual Dependiente de TI		El CSM realiza los cálculos	F	A.1
Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y éste se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.2

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

## Notas

A.1 Existe un conflicto de segregación de funciones. El revisor del cumplimiento de metas es el responsable del cálculo del bono.

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 No se cuentan con controles relacionados con la mitigación del ¿qué puede fallar?

A.5 Se debe incluir en el control la validación de las fuentes de información (Por ejemplo, bases de datos).

A.6 No existe un control direccionado a identificar errores u omisiones en el proceso de cálculo QPF F.

A.7 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

**Tabla 13**

**Identificación de Controles Informales  
Capital One VCSD**

	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas
VCSD	Ben-001.2	Manual Detectivo	√	Cuando el reporte de la métrica "SA" está listo (información completa para el mes), el TM debe revisar que la información esté correcta.	B C D I	A.4

Ben-006	Manual Dependiente de TI		El CSM realiza los cálculos	F	
Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y este se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.2
Ben-004	Manual Detectivo	✓	AM aprueba el bono.	H	A.3

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### Notas

A.1 No se cuentan con controles relacionados a la mitigación del QPF A.

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.5 No existe un control para la validación de las fuentes de información (Por ejemplo, bases de datos).

A.6 No existe un control direccionado a identificar errores u omisiones en el proceso de cálculo.

**Tabla 14**  
**Identificación de Controles Informales**  
**Capital One “Agents of Change”**

Agents of Change	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas
	Ben-001.3	Manual Preventivo	✓	Los TM deben revisar todos los comentarios de los surveys por cada agente en la plataforma utilizada por la cuenta. Los TM deben verificar que aquellos agentes con buenos comentarios hayan alcanzado la meta de la métrica NPS.	C D I	A.1
	Ben-002	Manual Dependiente de TI		Los TM compilan la información de los agentes elegibles para el bono.	B	
	Ben-003	Manual Detectivo		Los TM deben enviar la información al encargado de “mentoring.”	C D G I	A.5
	Ben-004	Manual Detectivo	✓	AM aprueba el bono.	H	A.3
	Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y este se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.2

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### Notas

A.1 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 No se cuentan con controles relacionados con la mitigación del QPF A.

A.5 Se debe incluir en el control el proceso de revisión por parte del encargado de "mentoring."

**Tabla 15**  
**Identificación de Controles Informales**  
**Capital One "Positive Escalation"**

	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas
Positive Escalation	Ben-001.4	Manual Preventivo	√	Los TM extraen los mejores resultados de la plataforma y corroboran con el ID de las llamadas la transparencia en la recomendación del cliente.	C - D - I	A.1
	Ben-003	Manual Detectivo		Los TM envían el informe al AM para revisión y comprobación de los datos.	C - D - G - I	A.5
	Ben-004	Manual Detectivo	√	AM aprueba el bono.	H	A.3

Ben-007	Manual Dependiente de TI		<p>Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y este se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.</p>	D	A.2
---------	--------------------------	--	--	---	-----

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### Notas

A.1 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 No se cuentan con controles relacionados con la mitigación del QPF A.

A.5 Se debe incluir en el control el proceso de revisión por parte del encargado de "mentoring."

**Tabla 16**  
**Identificación de Controles Informales**  
**Capital One "Honored Fast Tracks"**

Honored Fast Tracks	Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas
Ben-001.5	Manual Preventivo	✓		<p>Los TM dan el seguimiento respectivo a los casos para conocer si el caso es aprobado o no. El cliente Capital One se encarga de aprobar las solicitudes.</p>	C D I	A.1

Ben-003	Manual Detectivo		Los TM envían el informe al AM para revisión y comprobación de los datos.	C D G I	A.5
Ben-004	Manual Detectivo	√	AM aprueba el bono.	H	A.3
Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y éste se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.2

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### Notas

A.1 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 No se cuentan con controles relacionados con la mitigación del QPF A.

A.5 Se debe incluir en el control el proceso de revisión por parte del encargado de "mentoring."

**Tabla 17**  
**Identificación de Controles Informales**  
**Capital One “Implemented CPI Ideas”**

Control	Categoría	Control Revisión	Descripción	QPF	Notas	
Implemented CPI ideas	Ben-001.6	Manual Preventivo	✓	Los TM dan el seguimiento respectivo a los casos para conocer si el caso es aprobado o no. El cliente Capital One se encarga de aprobar las solicitudes.	C - D - I	A.1
	Ben-003	Manual Detectivo		Los TM envían el informe al AM para revisión y comprobación de los datos.	C - D - G - I	A.5
	Ben-004	Manual Detectivo	✓	AM aprueba el bono.	H	A.3
	Ben-007	Manual Dependiente de TI		Cuando el bono es aprobado, se comparte la información con planillas/contabilidad para el proceso de pago y este se pueda ver reflejado en el siguiente pago del colaborador.	D	A.2

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

#### Notas

A.1 Se debe incluir en el control los parámetros utilizados para "revisar que la información esté correcta."

A.2 Informalidad en el envío de documentación al Departamento de Planillas.

A.3 El control debe describir el proceso de revisión por parte del AM.

A.4 No se cuentan con controles relacionados con la mitigación del QPF A.

A.5 Se debe incluir en el control el proceso de revisión por parte del encargado de “mentoring.”

### **Pruebas de Controles**

De los controles informales anteriormente mencionados, se identificaron aquellos presentes en cada uno de los tipos de bono de compensación de AT&T y Capital One. Se seleccionaron los controles clave, estos se describen a continuación:

- Control Ben-001. El CSM/ TM verifica el cumplimiento de las métricas.
- Control Ben-003. El AM revisa los cálculos de bonificación variable.
- Control Ben-004. El AM verifica el reporte final enviado al Departamento de Planillas y lo aprueba.
- Control Ben-007. Los pagos son revisados y aprobados por el Gerente Financiero.

La numeración de los controles se realizó con base en las narrativas de nómina de la compañía la denominación “Ben” proviene de la palabra beneficio.

Se validó la efectividad de los controles mediante pruebas de atributos. Ver procedimientos realizados en el anexo 2. A continuación, se detalla un resumen de los resultados obtenidos:

**Tabla 18**  
**Características Control Ben-003**

<b>Características</b>	<b>Nombre</b>	Control Ben-003
	<b>Descripción</b>	El "Account Manager" verifica que las fórmulas realizadas en el cuadro de cálculo de Excel son correctos. Si identifica alguna diferencia o error en la formulación, esta es informada al "Team Manager" o CSM, la cual es corregida de forma inmediata.
	<b>Tipo</b>	Manual Dependiente de TI, Detectivo
	<b>Aplicación</b>	Microsoft Excel
	<b>Dueño del Control</b>	"Account Manager"
	<b>Observaciones Iniciales</b>	En la ejecución del control se presenta funciones incompatibles entre el personal encargado en la verificación de las métricas y el cálculo del bono
	<b>Información Producida por la Entidad</b>	Cuadro de cálculo de Excel - Reporte "Raw Data"
	<b>Diseño</b>	Efectivo

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

Se procedió a verificar el control Ben-003 mediante los siguientes atributos:

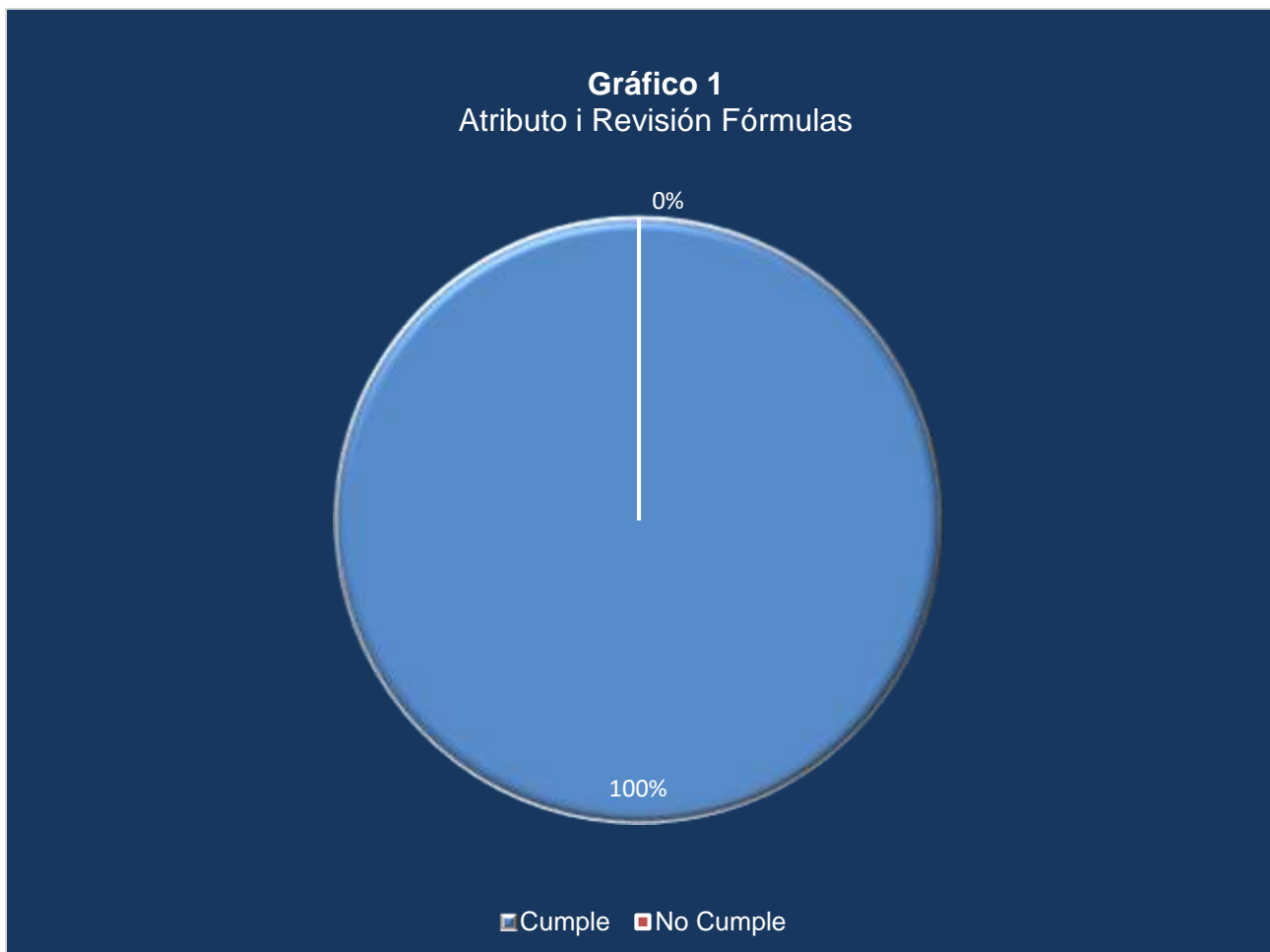
- i. La aplicación de las fórmulas (suma, multiplicación, error, entre otras) en la hoja de cálculo es adecuada.
- ii. El nombre de la persona coincide con el indicado en el reporte "Raw Data."
- iii. Los montos coinciden con lo indicado en el reporte "Raw Data."

De los procedimientos realizados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 19**  
**Revisión Atributos Control Ben-003**

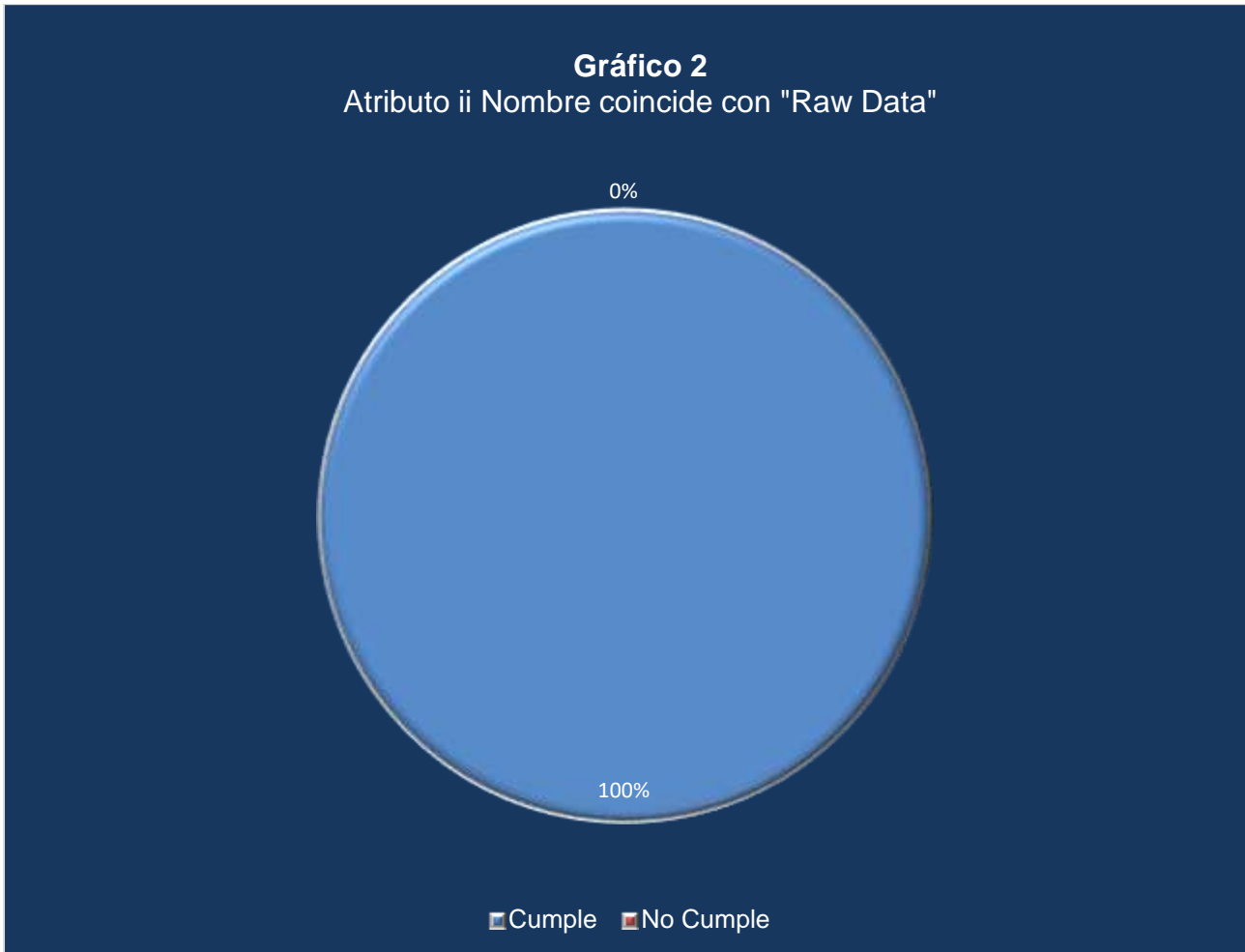
Atributo	Cumple		No Cumple		Total	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
i	53	100%	0	0%	53	100%
ii	53	100%	0	0%	53	100%
iii	53	100%	0	0%	53	100%

Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

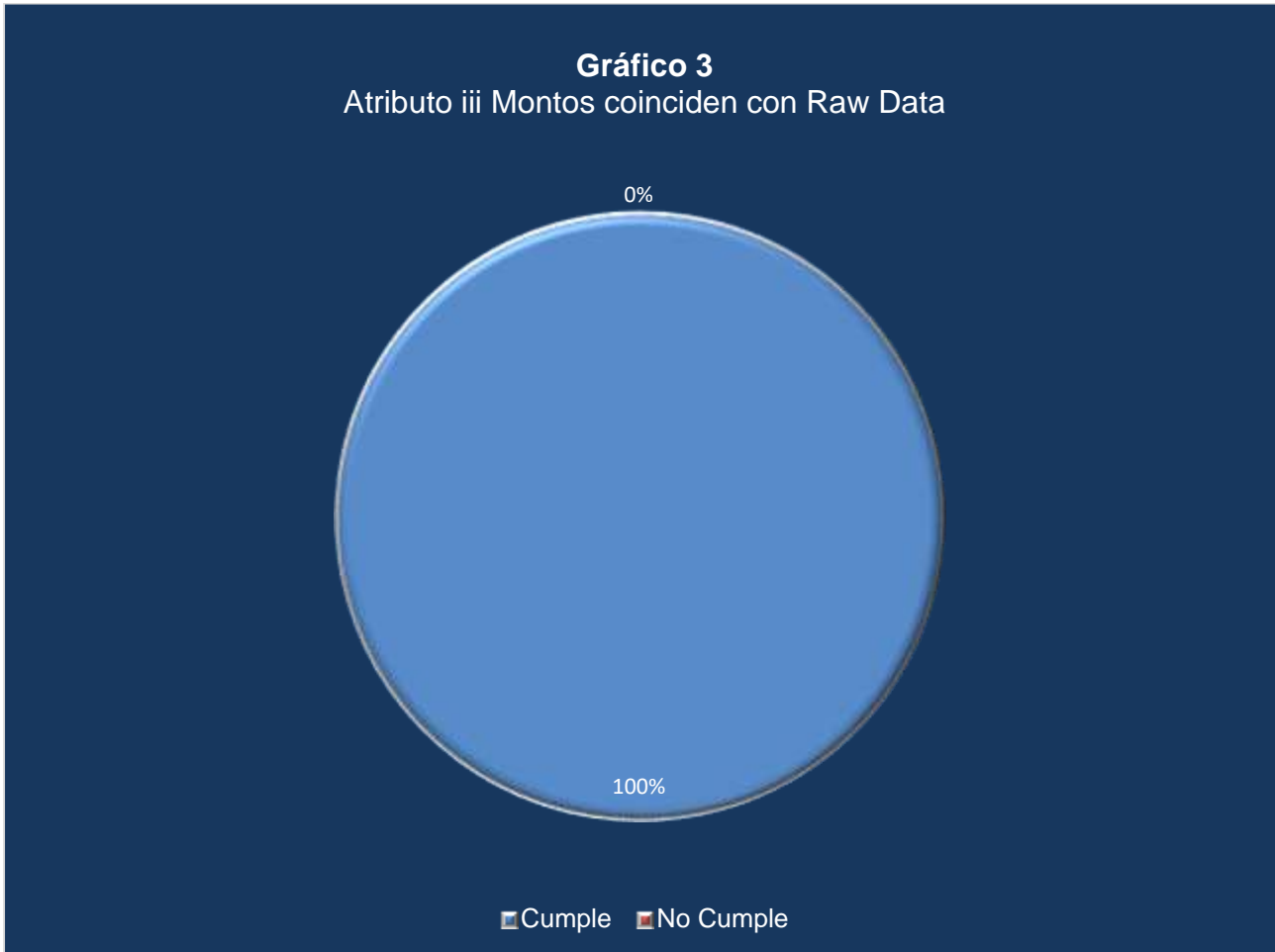
Los resultados de la revisión del primer atributo, referente a la aplicación de las fórmulas en la hoja de cálculo, mostraron que el 100% de los empleados seleccionados tenían correctamente la aplicación de las fórmulas en el documento suministrado por AT&T y Capital One.



Fuente: Pruebas de Controles (Enero 2017)

La hoja de cálculo suministrado por la administración estaba ligado a un archivo madre, el cual contenía los datos de los empleados de Sykes. Este archivo poseía la base para determinar si un empleado cumplía la meta establecida, si tenía derecho al bono y el monto aplicable.

Según el gráfico anterior, de los colaboradores de la muestra seleccionada, el 100% de la transmisión de los datos de la información "madre" "Raw Data" a la hoja de cálculo fue realizado de forma correcta. Debido a que no se identificaron excepciones en este control, se puede inferir que el control opera como fue diseñado



Fuente: Pruebas de Controles (Enero 2017)

Al revisar si los montos coinciden con lo indicado en el archivo “madre” se corroboró que el 100% de los datos de los colaboradores fueron trasladados de forma correcta a la hoja de cálculo, tal y como se muestra en el gráfico anterior.

De acuerdo con los procedimientos realizados, la inspección de la documentación de soporte y las indagaciones con el personal clave en la ejecución del control Ben-003 (Control de Revisión), se concluye que el diseño del es efectivo y que preliminarmente el control opera como fue diseñado. Por lo tanto, este se incluirá en la propuesta final del sistema de control interno del proceso “bonos de compensación” de las cuentas de AT&T y Capital One.

**Tabla 20**  
**Características Control Ben-004**

<b>Características</b>	<b>Nombre</b>	Control Ben-004
	<b>Descripción</b>	<p>El “Account Manager” verifica que el reporte de pago enviado al Departamento de Planillas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coteja que los datos presentados en el cuadro de cálculo de bonos coinciden con el reporte de pago enviado a planillas.</li> <li>- Verifica que los códigos, la moneda y el nombre del empleado sea ingresado de forma correcta.</li> </ul> <p>Si identifica alguna diferencia o error en la formulación, esta es informada al “Team Manager” o CSM, la cual es corregida de forma inmediata. Posteriormente, procede a su aprobación y al envío al Departamento de Planillas para su pago correspondiente.</p>
	<b>Tipo</b>	Manual Dependiente de TI, Detectivo
	<b>Aplicación</b>	Microsoft Excel
	<b>Dueño del Control</b>	“Account Manager”
	<b>Observaciones Iniciales</b>	No existe evidencia del proceso de revisión y aprobación del “account manager”.
	<b>Información Producida por la Entidad</b>	Cuadro de cálculo de Excel - Reporte "Raw Data" - Reporte de pago de bonos de compensación.
	<b>Diseño</b>	Inefectivo

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

Se procedió a verificar el control Ben-004 mediante los siguientes atributos:

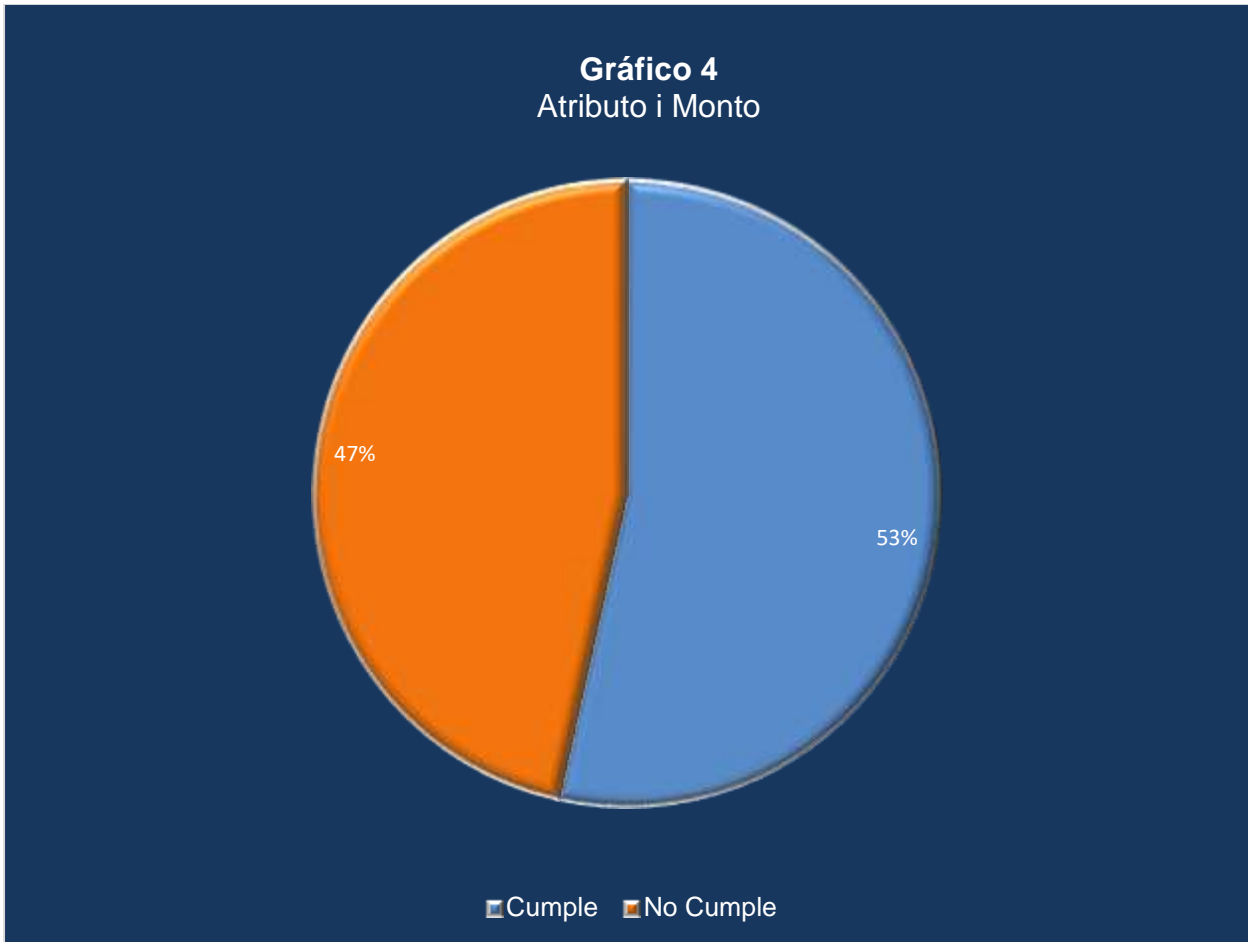
- i. El monto registrado en la colilla de pago coincide con la hoja de cálculo.
- ii. El código cargado en el sistema corresponde al tipo de bono de la hoja de cálculo (Rendimiento Colones 1680, HPP 1660, Performance Dólares 1647).
- iii. El parámetro utilizado en el reporte es el de la moneda correspondiente (Colones 51 y Dólares 1038).
- iv. El código de empleado en la hoja de cálculo coincide con la boleta de pago.

De los procedimientos realizados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 21**  
**Revisión Atributos Control Ben-004**

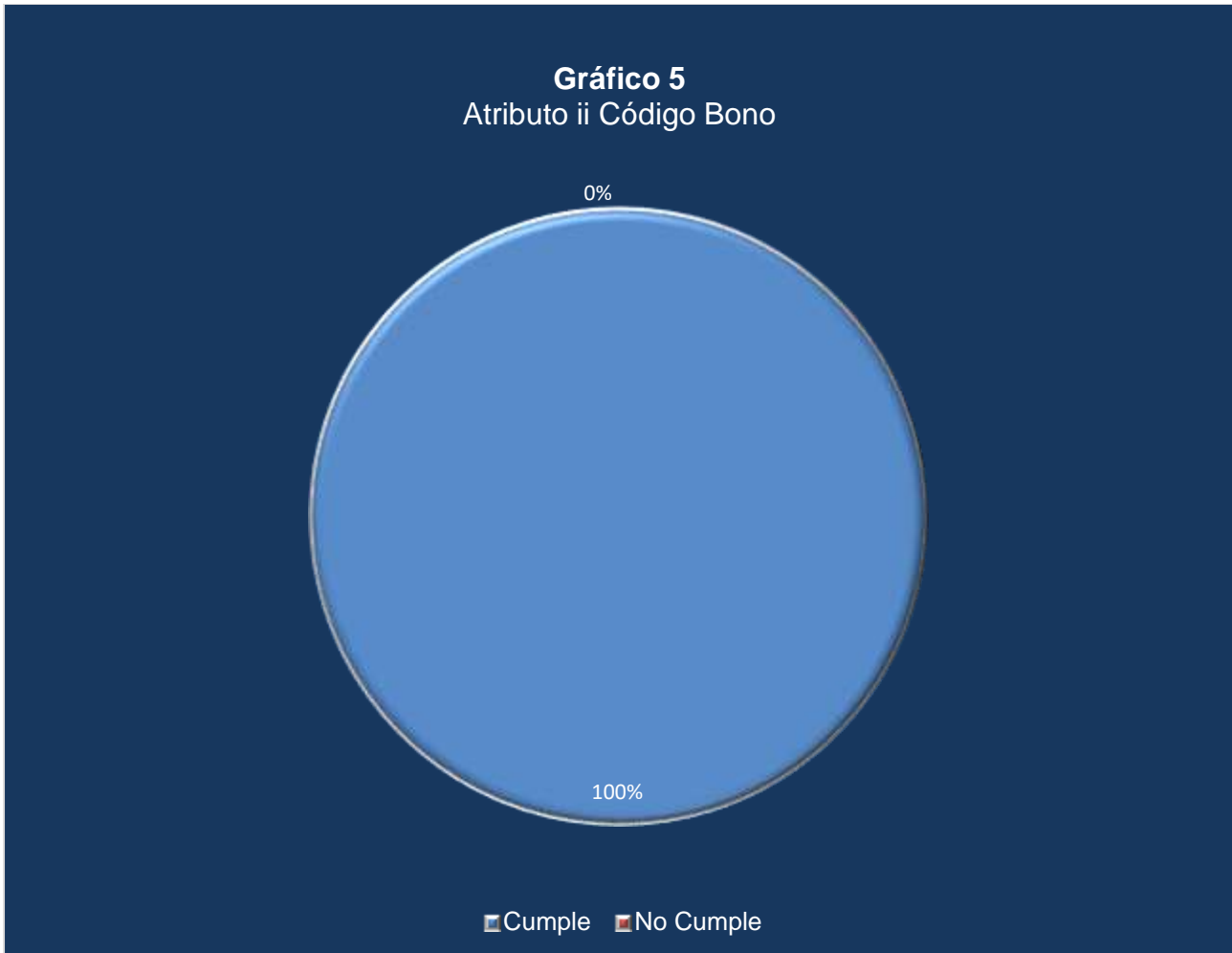
Atributo	Cumple		No Cumple		Total	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
i	23	53%	20	47%	43	100%
ii	53	100%	0	0%	53	100%
iii	53	100%	0	0%	53	100%
iv	53	100%	0	0%	53	100%

Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

Al inspeccionar la documentación soporte suministrada por la administración se identificó de que un total de 53 colaborados analizados, 20 tenían diferencias entre el monto de la hoja de cálculo y la colilla de pago, representando un 47% de incumplimiento en el atributo “i”.



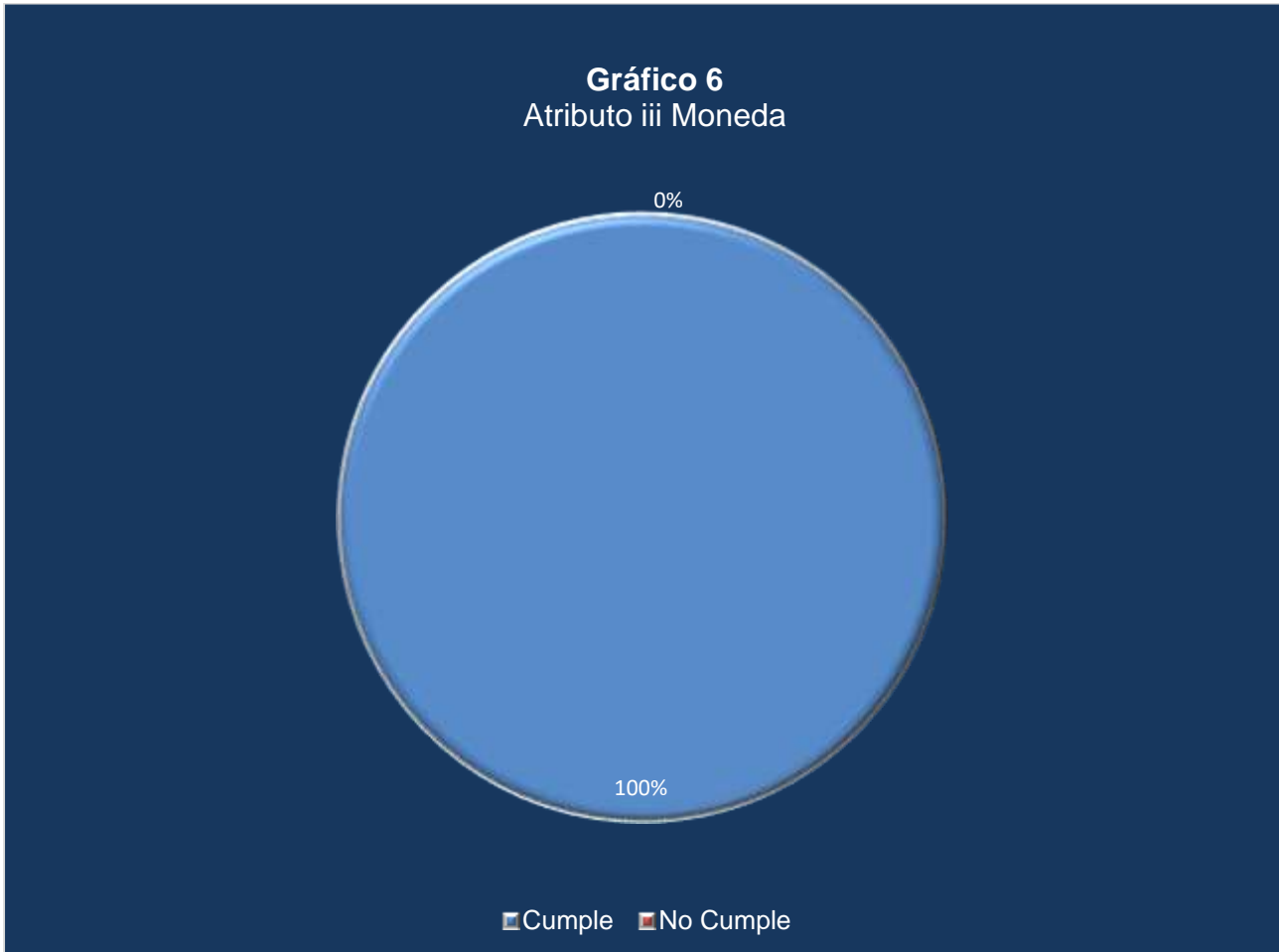
Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

La hoja de pago presenta codificaciones específicas referentes al tipo de bonificación cancelada. Estos se identifican por las siguientes numeraciones.

- Número 1680: correspondiente a métricas de rendimiento, encuestas, comentarios, escala positiva (VCS) en colones.
- Número 1647: esta nomenclatura está relacionada con el cumplimiento de las métricas de ventas en dólares.
- Número 1660: referente a las metas “High Performance” o HPP.

Esta numeración es importante para la compañía para el control y el manejo de reportes posteriores.

Tal y como se observa en el gráfico 5, el 100% de los colaboradores se encontraban correctamente codificados de acuerdo con la numeración anterior. Dicha comparación se realizó entre las hojas de cálculo que indicaban el tipo de bono y la hoja de pago que se incluye en el sistema, del cual se desprenden los pagos.

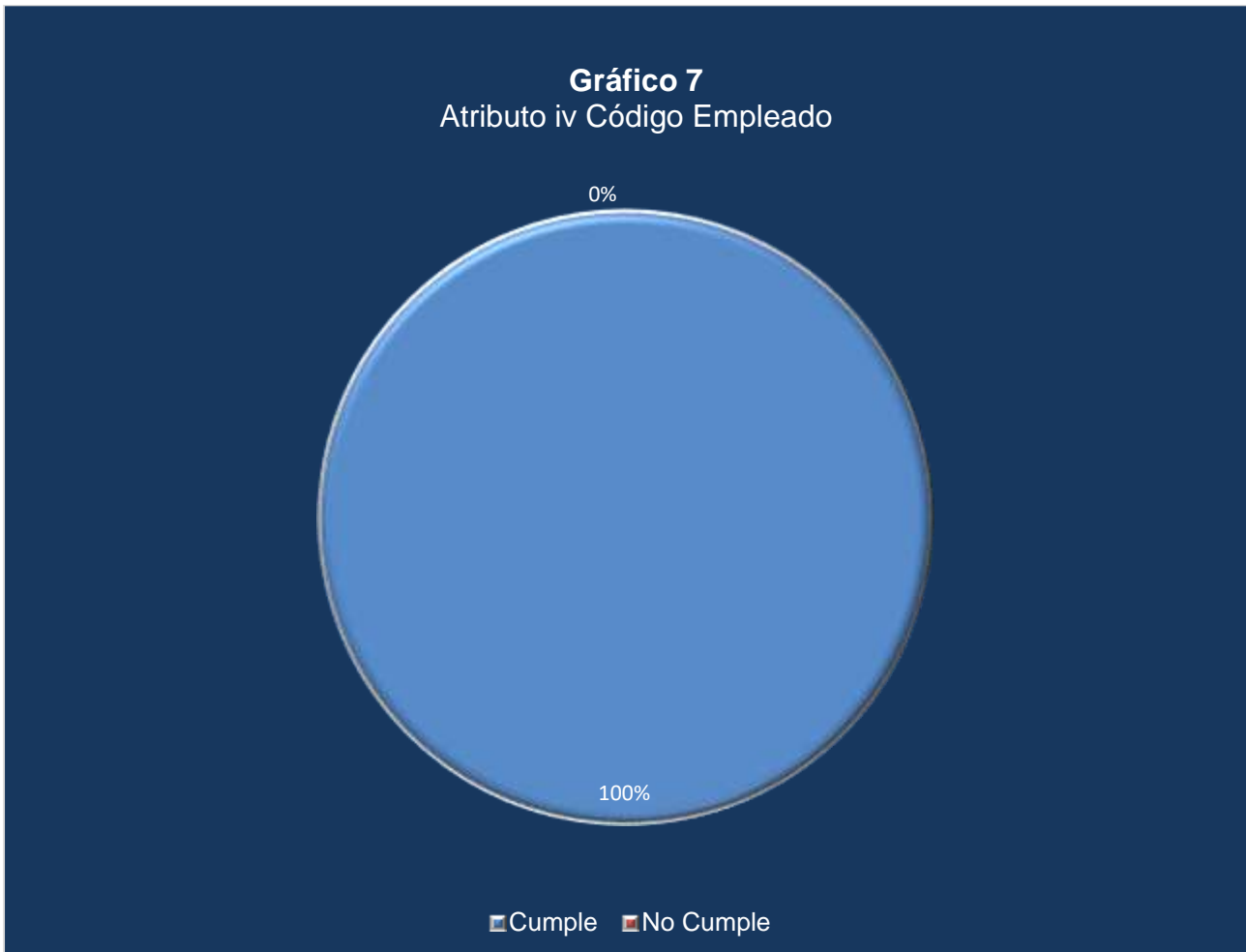


Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

La hoja que es incluida en el sistema RH PRO posee numeraciones relacionadas a la moneda. Estas son relevantes en el proceso de liquidación porque es la base para la cancelación de los montos en dólares o en colones. Estos se identifican de la siguiente manera.

- Número 51: Monto en colones (CRC).
- Número 1038: Monto en dólares (USD).

Tal y como se observa en el gráfico anterior, el 100% de los colaboradores se encontraban correctamente en cuanto el código de la moneda. Dicha comparación se realizó entre las hojas de cálculo que indicaban el tipo de bono y la hoja de pago que se incluye en el sistema, del cual se desprenden los pagos.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

La compañía posee una codificación específica de los empleados, al ingresar la hoja de pago en el sistema con el número de colaborador, permite ligar la información de las cuentas bancarias con lo indicado en el documento. Por lo tanto, se procedió a inspeccionar que estos coincidieran con lo mostrado en la hoja de cálculo de los bonos de compensación variable.

De acuerdo con los procedimientos de auditoría realizados no se identificaron diferencias entre lo indicado en la hoja de pago, la colilla y el archivo de cálculo.

Como se mencionó anteriormente, en la tabla 21 y en el gráfico 4, el monto pagado a 20 personas no coincide con los datos del cuadro de cálculo de los bonos de compensación variable.

Se consultó con la administración sobre las variaciones identificadas. Las respuestas dadas se muestran en las tablas 22 y 23 y en el gráfico 8:

**Tabla 22**  
**Resumen Justificación Diferencias**

Justificación	Absoluto	Relativo
Diferencias Reales	12	60%
Cancelados 23/12/2016	6	30%
Otros	2	10%
Totales	20	100%

Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

**Tabla 23**  
**Justificación de Diferencias Detallado**

N.º Empleado	Monto Colilla de Pago	Monto Hoja de Cálculo	Diferencia	Nómina 30/12/2016	Otros	Nota	Diferencia Real
20030735	101.750	105.750	4.000	-	4.000	A	-
20012386	80.000	83.000	3.000	3.000	-		-
20035052	47.000	53.000	6.000	6.000	-		-
20035896	43.750	45.750	2.000	2.000	-		-
20030239	37.500	41.500	4.000	4.000			-

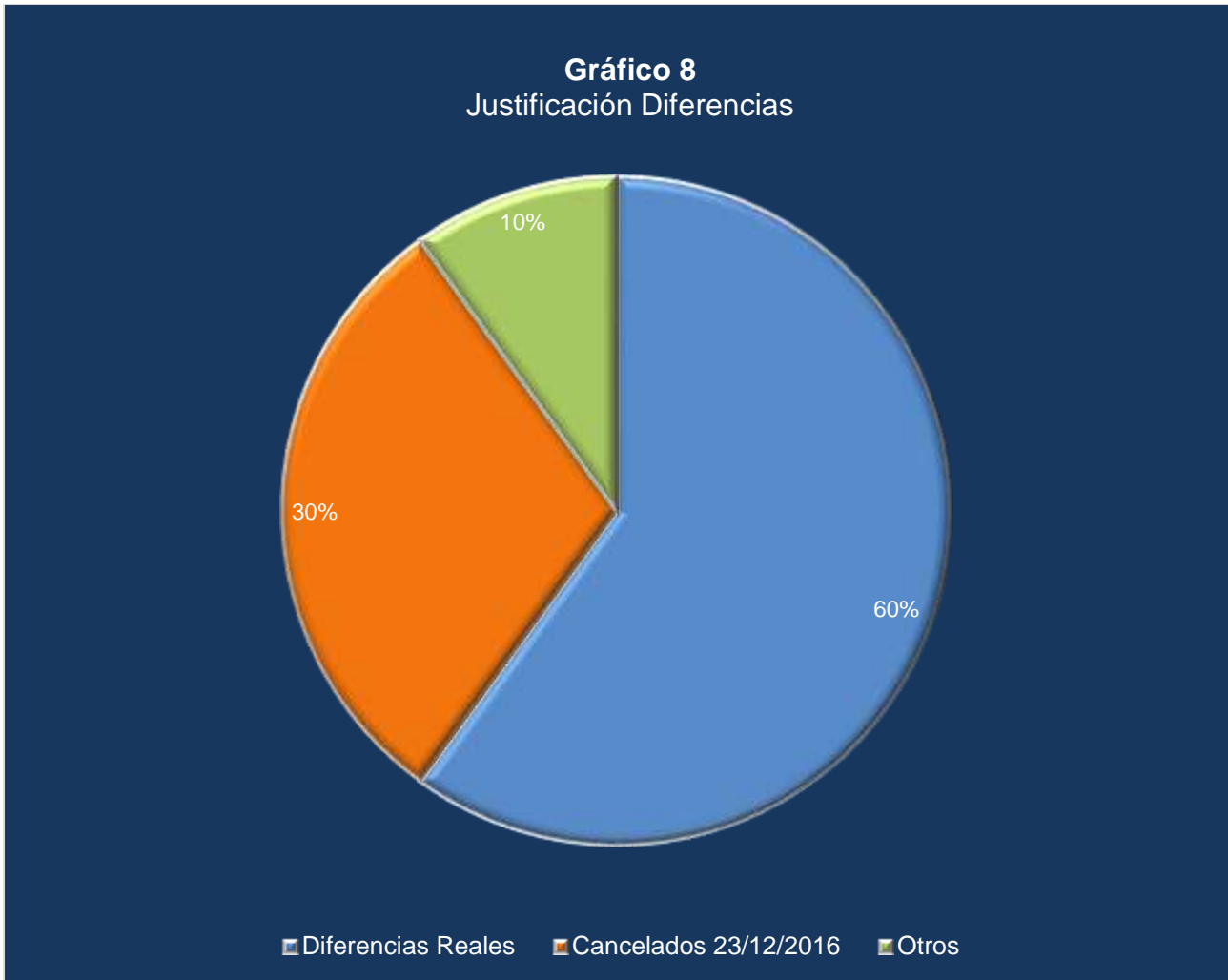
20014659	33.394	36.000	2.606	-	-		2.606
20023756	16.738	131.250	114.513	-	114.513	<b>B</b>	-
20029597	14.750	16.750	2.000	2.000	-		-
20001160	12.000	16.000	4.000	4.000	-		-
20035490	120	-	(120)	-	-		(120)
20036330	120	-	(120)	-	-		(120)
20036637	80	-	(80)	-	-		(80)
20023742	60	120	60	-	-		60
20030234	60	120	60	-	-		60
20030067	60	-	(60)	-	-		(60)
20036363	60	-	(60)	-	-		(60)
20036109	40	-	(40)	-	-		(40)
20032172	25	-	(25)	-	-		(25)
20036780	24	-	(24)	-	-		(24)
20036955	24	-	(24)	-	-		(24)

Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

Notas:

A. No se le canceló la diferencia el 23 de diciembre de 2016 debido a que el empleado se encontraba inactivo a la fecha. Se considera razonable.

B. El cargo de este empleado es "team manager". Debido a que el equipo se le asignó a mitad de mes, no aplicaba al 100% del bono. Se considera razonable.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

Del total de empleados que poseían diferencias entre lo pagado y lo indicado en la hoja cálculo, el 30%, seis personas, fueron corregidas y canceladas el siguiente mes. El 10%, dos personas, tenían una justificación que no fue incluida en la hoja de cálculo y el 60%, doce personas, poseían variaciones que no pudieron ser conciliadas por la administración.

La descripción de las justificaciones dadas por la administración se encuentran en las notas de la tabla 23 “Justificación de diferencias detallado.”

Por lo tanto y de acuerdo con los procedimientos realizados, la inspección de la documentación de soporte y las indagaciones con el personal clave en la ejecución del control Ben-003 (Control de Revisión), se concluye que el diseño es inefectivo y que preliminarmente el control no opera como fue diseñado.

Debido al hallazgo anterior, se realizarán las recomendaciones pertinentes para ser incluido en la propuesta final del sistema de control interno del proceso “bonos de compensación” de las cuentas de AT&T y Capital One. Adicionalmente, se propondrán controles adicionales para mitigar los ¿qué pueden fallar? asociados a este control.

**Tabla 24**  
**Características Control Ben-007**

<b>Características</b>	<b>Nombre</b>	Control Ben-007
	<b>Descripción</b>	Los pagos son revisados y aprobados por el gerente financiero mediante el “Payroll Cycle Checklist”
	<b>Tipo</b>	Manual Dependiente de TI, Detectivo
	<b>Aplicación</b>	Microsoft Excel
	<b>Dueño del Control</b>	“Financial Director”
	<b>Observaciones Iniciales</b>	No aplica
	<b>Información Producida por la Entidad</b>	Reporte de pago de bonos de compensación - Colilla de Pago – Reporte Atrition
	<b>Diseño</b>	Efectivo

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

Se procedió a verificar el control Ben-007 mediante los siguientes atributos:

- i. El monto registrado en la colilla de pago coincide con lo indicado en el auxiliar.
- ii. El código cargado en el sistema corresponde al tipo de bono del auxiliar (Rendimiento Colones 1680, HPP 1660, Performance Dólares 1647).

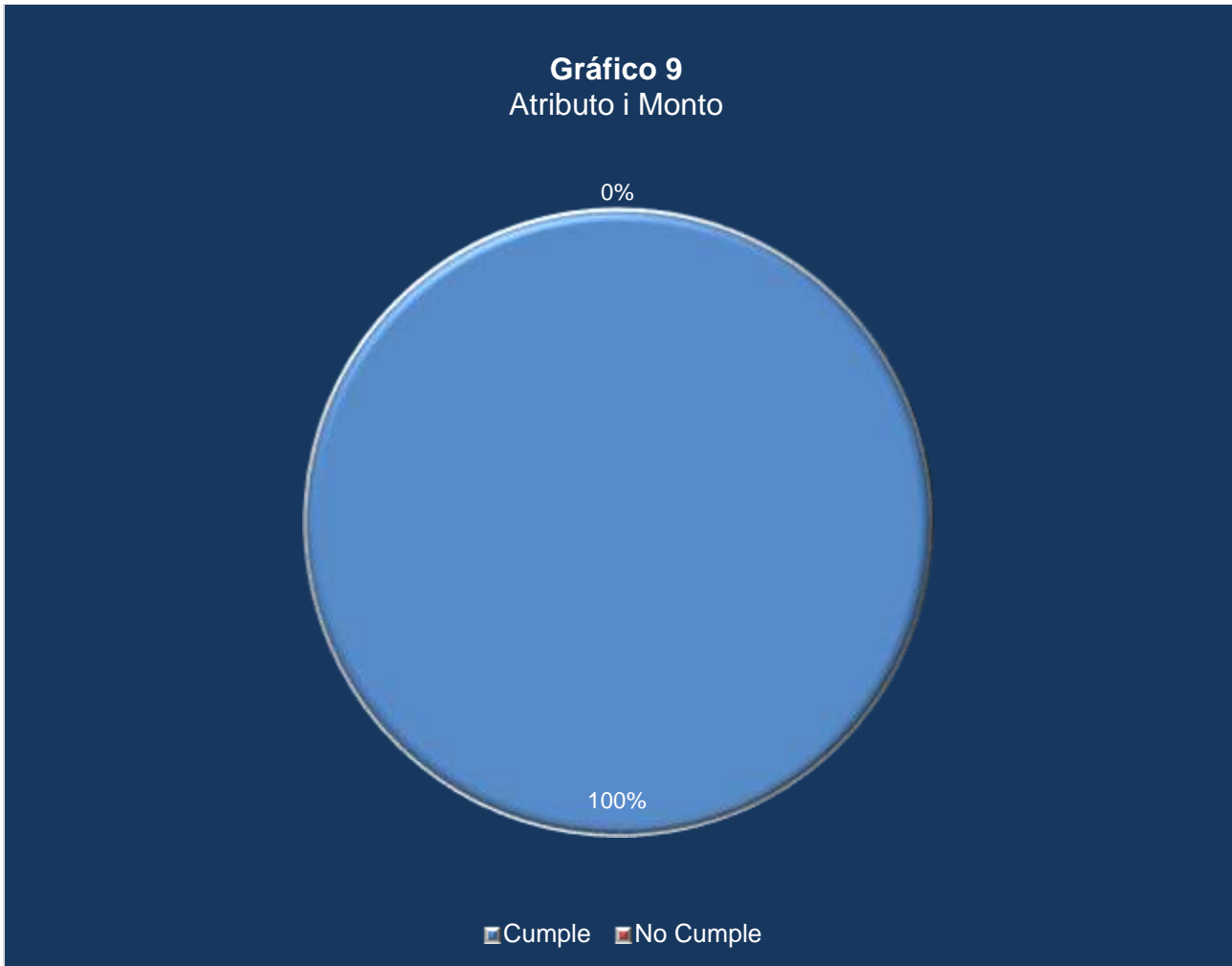
- iii. El parámetro en el reporte es el de la moneda correspondiente (Colones 51 y Dólares 1038).
- iv. El tipo de cambio se encuentra conforme con el de la fecha de pago según el BCCR.
- v. Los empleados se encuentran activos a la fecha de pago. Se consideran inactivos a la fecha del cálculo de pago a las personas cuya fecha de salida sea antes del 11 de diciembre del 2016. (Verificado contra el reporte Attrition).

De los procedimientos realizados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 25**  
**Revisión de Atributos Control Ben-007**

Atributo	Cumple		No Cumple		Total	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
i	53	100%	0	0%	53	100%
ii	53	100%	0	0%	53	100%
iii	53	100%	0	0%	53	100%
iv	23	100%	0	0%	23	100%
v	4	100%	0	0%	4	100%

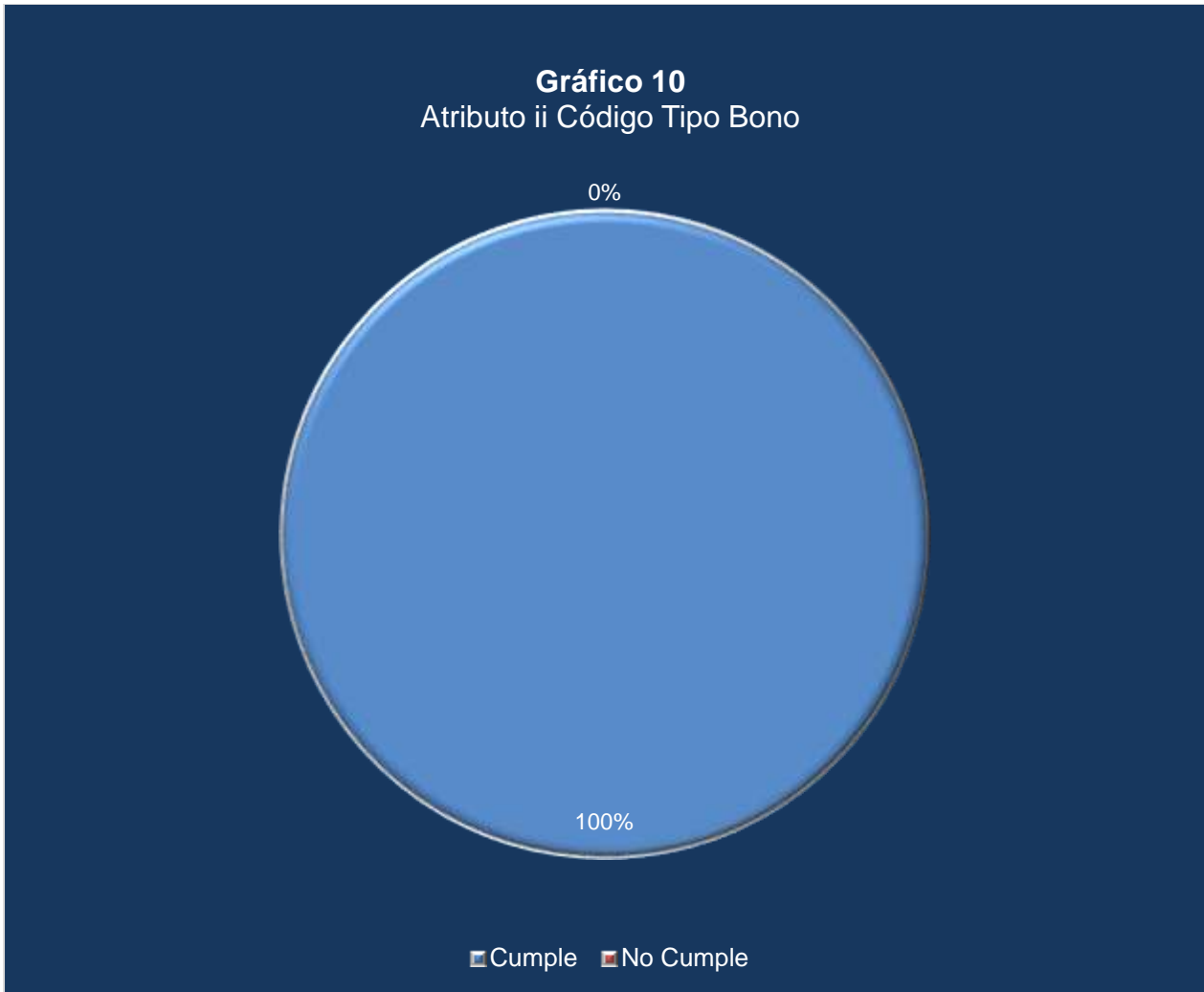
Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

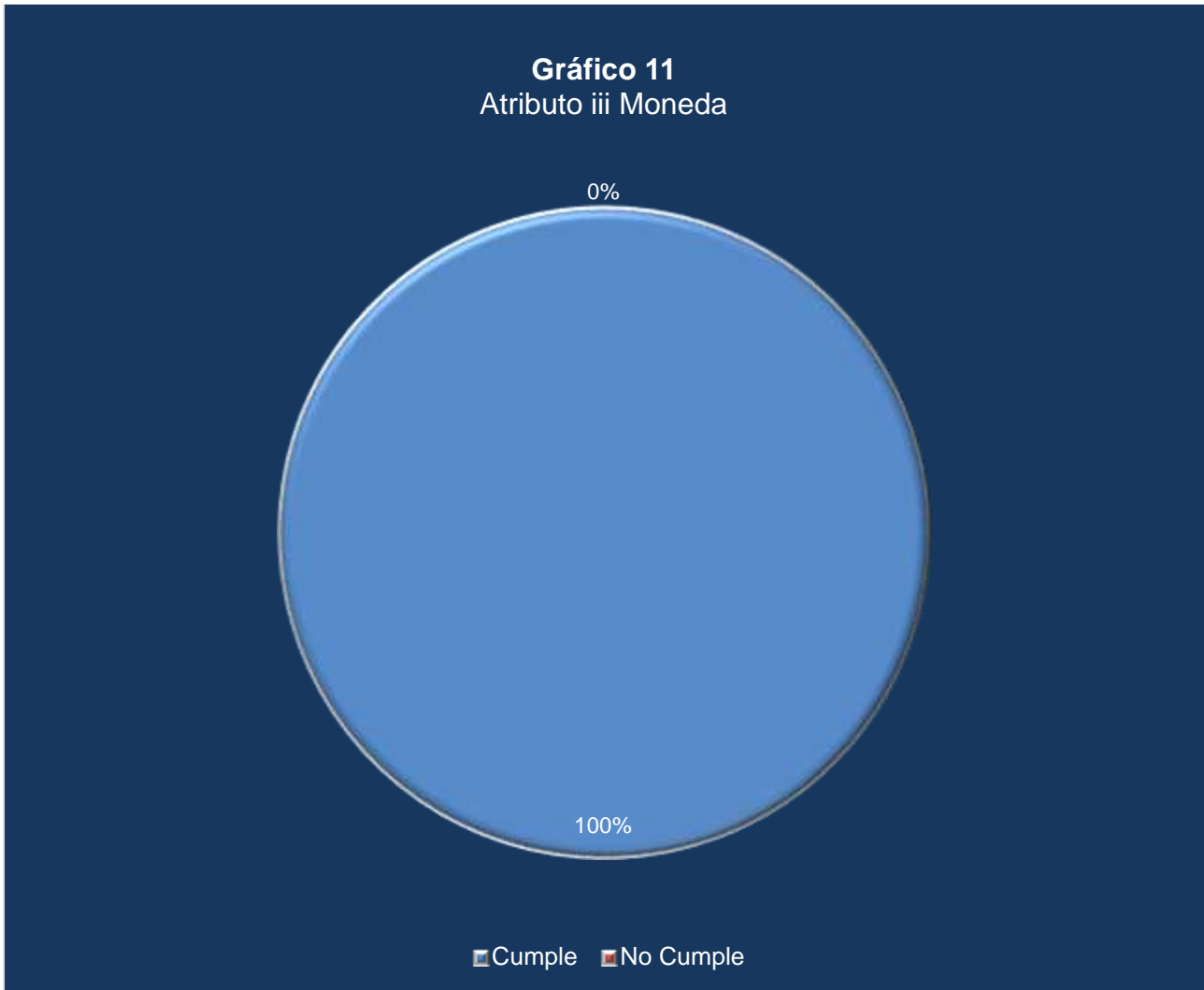
Los encargados de cada departamento de compensación y beneficios preparan un documento fuente, el cual es ingresado en el sistema RHPRO mediante un interface. Para la revisión de este control se tomó dicha información fuente y se cotejó con las colillas de pago.

En el primer atributo se inspeccionó que el monto indicado en el sistema u hoja fuente coincidiera con lo indicado en la colilla de pago de cada empleado. De los 53 empleados analizados, el 100% indicó que tenían los mismos saldos. No se identificaron diferencias significativas en los procesos de revisión.



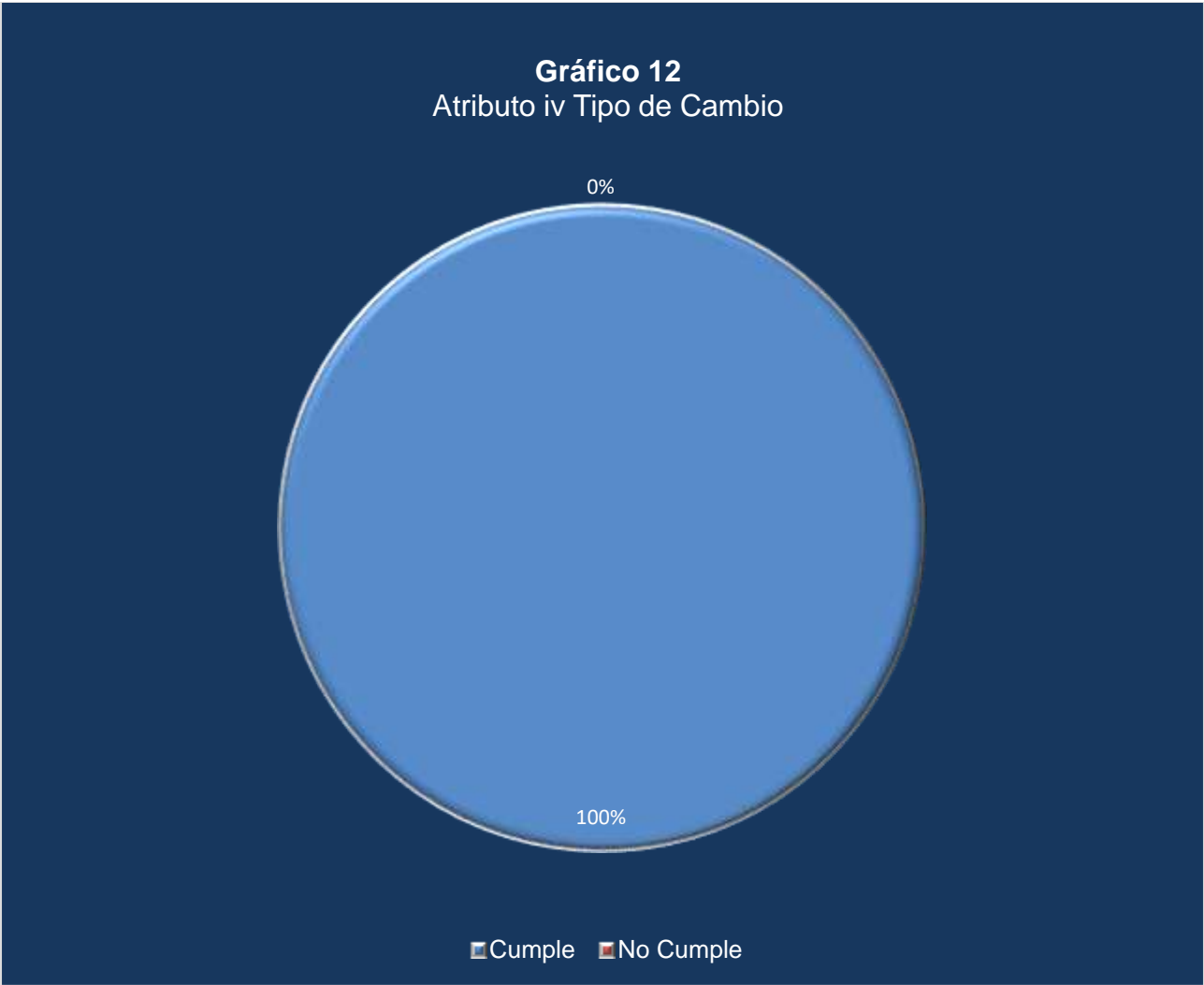
Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

De la misma manera se inspeccionó que los códigos referentes a los tipos de bono del sistema concordaran con lo especificado en las colillas de pago. Según se aprecia en el gráfico no se identificaron errores u omisiones en la codificación de la clasificación de las bonificaciones. Por lo tanto, el 100% de los empleados seleccionados en la muestra cumplen con el atributo descrito. Esto nos permite inferir que el proceso de revisión por parte del gerente financiero es adecuado.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

Según la información que se observa en el gráfico 11, 53 empleados, representando el 100% de la muestra seleccionada, no poseen diferencias entre el código indicado en el sistema y la hoja “madre” y el tipo de moneda cancelado en la colilla de pago (Colones CRC y dólares USD).



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

El pago de planilla en Sykes Costa Rica se cancela en colones, por este motivo, se debe convertir los bonos de compensación variables en dólares al tipo de cambio de colones costarricenses. La fuente de referencia utilizada por la administración es el tipo de cambio de venta del Banco Central de Costa Rica. Este es ingresado al sistema RHPRO, el cual ejecuta los cálculos de forma automática.

Mediante los procesos de revisión se determinó que 20 empleados, de los 53 seleccionados en la muestra inicial, eran cancelados en moneda extranjera (US dólares). De estos, el 100% fueron tasados de forma correcta al tipo de cambio de la fecha de la transacción.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

La administración utiliza un reporte denominado "Attrition". Este es generado del sistema e incluye los empleados inactivos de la compañía y su fecha de salida. Según las políticas de la entidad, no se deben cancelar bonos de compensación a las personas que posean más de 15 días naturales de ser inactivos a la fecha de pago.

Se inspeccionó el reporte "Attrition" suministrado por la administración el día de la revisión y se determinó que del total de empleados seleccionados en la muestra, cuatro de ellos se encontraban en dicho documento. Sin embargo, la fecha de salida no superaba los 15 días naturales anteriores a la fecha de pago. Debido a los resultados obtenidos se considera que no hubo excepciones en la verificación de este atributo.

De acuerdo con los procedimientos realizados, la inspección de la documentación de soporte y las indagaciones con el personal clave en la ejecución del control Ben-007 (Control de Revisión), se concluye que el diseño es efectivo y que preliminarmente el

control opera como fue diseñado. Por lo tanto, este se incluirá en la propuesta final del sistema de control interno del proceso “bonos de compensación” de las cuentas de AT&T y Capital One.

**Tabla 26**  
**Características Control Ben-001**

<b>Características</b>	<b>Nombre</b>	Control Ben-001
	<b>Descripción</b>	El “Account Manager” verifica el cumplimiento de las métricas de cada colaborador y las asigna en un archivo “madre”, del cual se desprende el cálculo del bono. El “Team Manager” revisa y verifica la razonabilidad del reporte realizado. Si se identifican diferencias, estas son comunicadas y corregidas de forma inmediata.
	<b>Tipo</b>	Manual Dependiente de TI, Detectivo
	<b>Aplicación</b>	Microsoft Excel
	<b>Dueño del Control</b>	“Team Manager”
	<b>Observaciones Iniciales</b>	No aplica
	<b>Información Producida por la Entidad</b>	Cuadro de cálculo de Excel - Reporte "Raw Data".
	<b>Diseño</b>	Efectivo

Fuente: Elaboración propia con base en indagaciones con el Departamento de Compensación y Beneficios. (Diciembre 2016)

Se procedió a verificar el control Ben-001 mediante los siguientes atributos:

- i. El código de la persona coincide con el indicado en la hoja de cálculo
- ii. El número de DTV del Raw Data coinciden con los indicados en la hoja de cálculo.
- iii. El monto correspondiente a la venta de DTV está de acuerdo con la categoría y la cantidad que indica el reporte,

Durante la ejecución de la revisión del control Ben-001 se tuvo una limitante, debido a la complejidad para la definición de las métricas y a la manipulación de los reportes de origen.

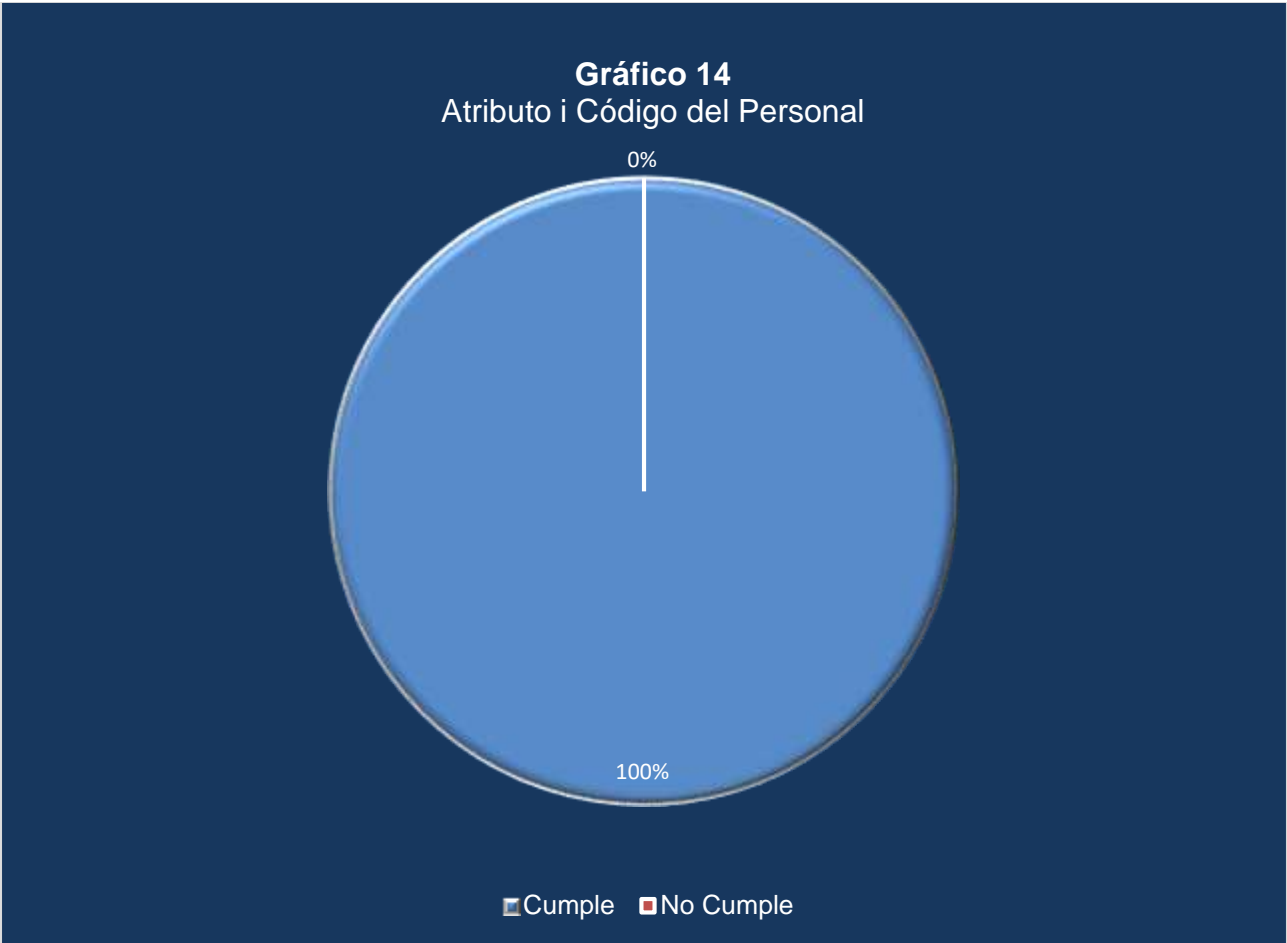
La verificación de cumplimiento de las bonificaciones relacionadas con el desempeño de los empleados y sus rendimientos (VCS, VCSD, entre otros) son fuente de estudios por parte de los encargados del Departamento de Personal y Beneficios. Este proceso se efectúa en conjunto con Sykes Estados Unidos, encargados regionales y nacionales.

Por lo tanto, sólo se incluyeron en el proceso de revisión la venta de DTV de los agentes. Cabe recalcar que esta información es suministrada por el cliente, en este caso AT&T y que la validación se hará contra los documentos originales. De los procedimientos realizados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 27**  
**Revisión de atributos Control Ben-001**

Atributo	Cumple		No Cumple		Total	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
i	19	100%	0	0%	19	100%
ii	19	100%	0	0%	19	100%
iii	19	100%	0	0%	19	100%

Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

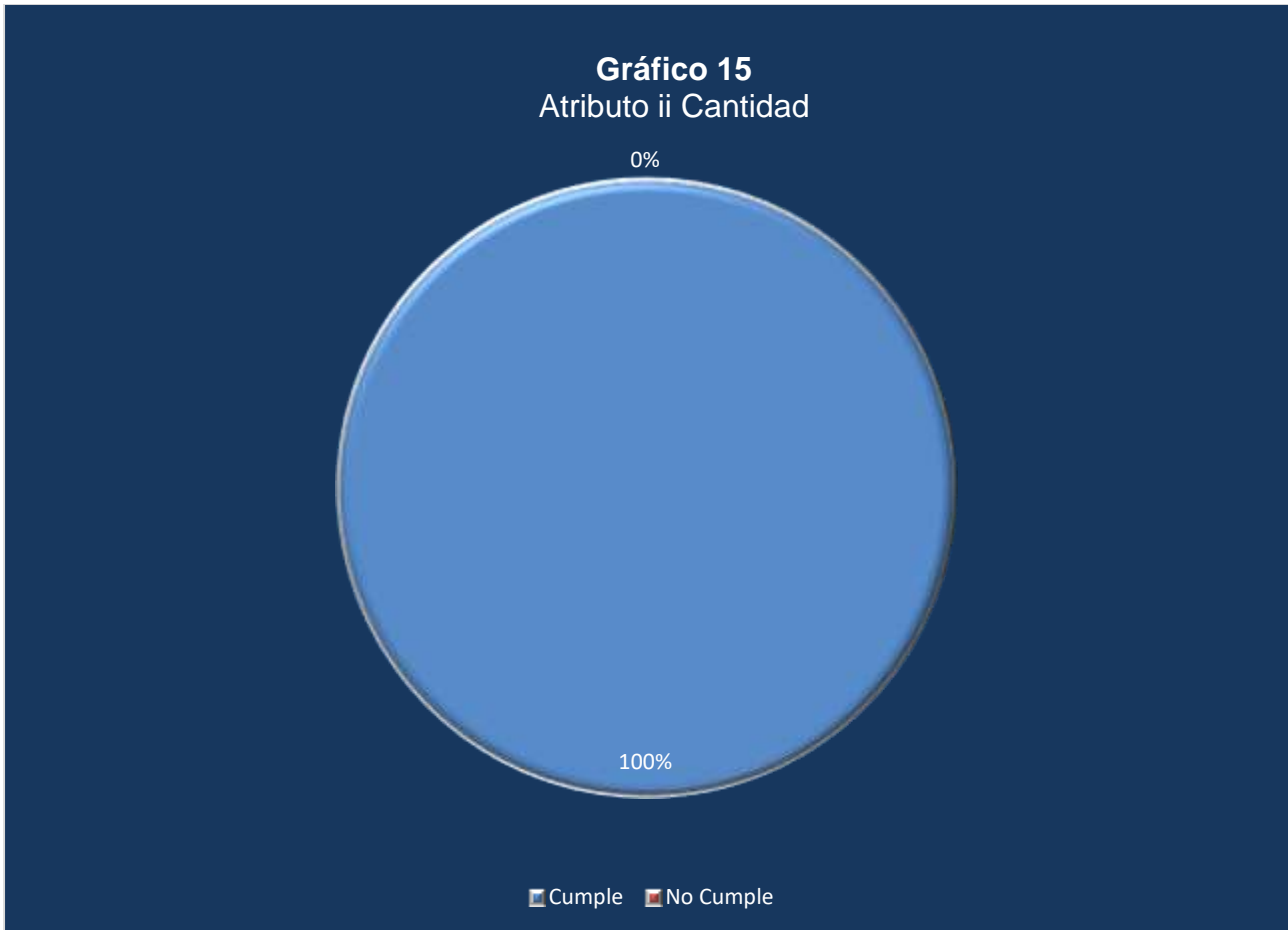


Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

Del total de empleados seleccionados en la muestra inicial (53 personas), 19 de ellas cumplían con el perfil de revisión de las métricas de ventas de DTV por parte de los agentes.

Los archivos suministrados por el cliente AT&T contenían un código diferente al número de identificación utilizado por Sykes. Por esta razón se corroboró que el número del agente de la cuenta del cliente coincidiera con el nombre y la nomenclatura contenida en la hoja de cálculo.

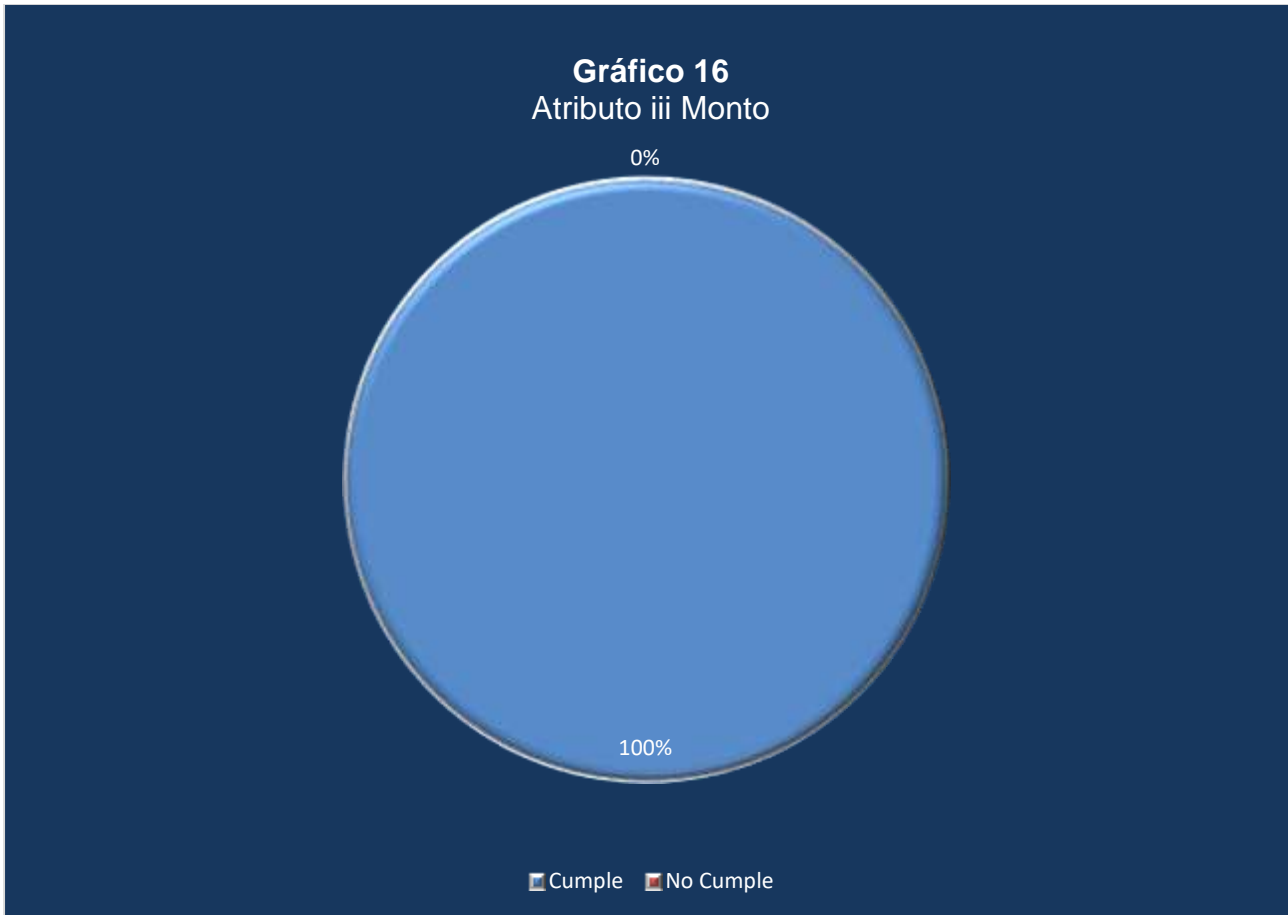
Del subgrupo analizado, el 100% mostró que los datos mencionados anteriormente, coincidían de forma satisfactoria.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

La cantidad de DTV vendidos se analiza de forma neta, lo que quiere decir, que las ventas que le deben rebajar a aquellos que fueron cancelados en las siguientes 24 horas.

Según los procesos de revisión realizados, se obtuvo que el 100% de la cantidad total de DTV por empleado suministrados por el cliente, coincidían con lo indicado en la hoja de cálculo.



Fuente: Prueba de Controles (Enero 2017)

El monto de pago depende del tipo de venta. Se verificó que el monto estuviera relacionado con el tipo de venta de DTV. Del análisis anterior se obtuvo, que 19 empleados, que representa el 100% de la muestra, tenían clasificado de forma correcta sus ventas y por tanto el monto se encontraba razonable.

Según los resultados, se puede inferir que el nivel de precisión es adecuado debido al margen de tolerancia permitido respecto a posibles errores. Igualmente, la sensibilidad en el proceso de revisión del cumplimiento de las métricas.

De acuerdo con los procedimientos realizados, la inspección de la documentación de soporte y las indagaciones con el personal clave en la ejecución del control Ben-001 (Control de Revisión), se concluye que el diseño es efectivo y que preliminarmente el control opera como fue diseñado. Por lo tanto, este se incluirá en la propuesta final del sistema de control interno del proceso “bonos de compensación” de las cuentas de AT&T y Capital One.

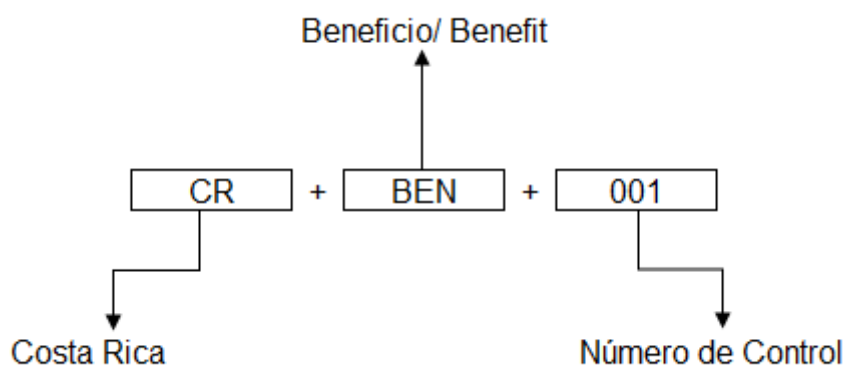
## Procedimientos

Se procedió a realizar un entendimiento general de los procesos y de los tipos de bonos de compensación existentes en la compañía de manera satisfactoria.

Del análisis efectuado se extrajeron cuatro controles ejecutados de manera informal, que se consideraron a juicio del auditor, controles clave o primarios y que se encontraban presentes en todos los tipos de bonificación previamente identificados (VCS, AAL, VCSD, “agents of change, positive escalation, honored fast tracks, Implemented CPI ideas”).

Los controles seleccionados fueron nombrados según las nomenclaturas de las narrativas de otros procesos como finanzas y pagos. El significado de dicha enumeración se describe mediante la ilustración 19.

**Ilustración 18**  
**Nomenclatura del Control**



Para los controles seleccionados se procedió a ejecutar las pruebas de control mediante las siguientes herramientas de auditoría:

- Inspección de la información producida por la entidad relevante para el control, mediante el cotejo de la información fuente y los documentos finales del proceso.
- Indagación con los ejecutores.

## Resultados

Mediante la colaboración de los departamentos de Auditoría Interna, Finanzas y Compensación y Beneficios y encargados de las cuentas, se obtuvo un entendimiento previo del ambiente de control de la compañía concluyendo lo siguiente:

El gobierno corporativo en el manejo de sus funciones posee una actitud de sensibilización, prevención y alerta hacia las posibles deficiencias de control interno que posee la entidad.

En el área de pago de bonos de compensación se determina lo siguiente:

- Se posee una estructura definida de controles, el cual incluye manuales de procedimientos y narrativas.
- Los encargados de estas áreas poseen las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Se cuenta con una adecuada segregación de funciones.
- Los ejecutores del control poseen un adecuado conocimiento de los procesos.
- Deficiencia en la comunicación de hallazgos entre los clientes internos de la compañía.
- No se cuenta con una guía o un proceso específico para la comunicación de hallazgos.
- Niveles de autoridad adecuados.

En la elaboración y cálculo de las bonificaciones se identificó lo siguiente:

- El proceso de cálculo es manual, lo que incrementa las posibilidades de errores u omisiones.
- Existen manuales de puestos que indican las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- No poseen un sistema de tecnologías de información que les permita recolectar, administrar, transformar, ingresar y examinar datos de forma segura y ordenada.
- El personal se encuentra capacitado en el área.

- Los manuales de procedimientos no son precisos pues no cuentan con detalles del proceso de revisión.
- La comunicación de las diferencias es ineficiente.
- No existe una manera eficaz de verificar que el cálculo concilie con lo pagado.
- La verificación del cumplimiento de métricas conlleva un exhaustivo análisis para su determinación, en el cual se debe poseer alto conocimiento en el área para corroborar su veracidad.
- Una única persona realiza el proceso de verificación de métricas y cálculo, lo que puede generar retrasos si llegara a faltar este empleado.

Se reconocieron los siguientes riesgos o posibles ¿qué pueden fallar?

- Las métricas no se encuentran de acuerdo con lo establecido en los contratos y acuerdos de beneficios.
- La información recolectada no es íntegra ni exacta.
- La persona que verifica los reportes de calidad no cuenta con las competencias necesarias.
- Pérdida o errores en la transcripción de los datos.
- Máster File de empleados incompletos o inexactos.
- La información agregada o modificada (incluyendo cálculos y categorizaciones) utilizando la herramienta EUC (end user computing tool) es incompleta, inexacta o inapropiada.
- Funciones incompatibles
- La persona que aprueba el pago de bonos de compensación no cuenta con la competencia o la autoridad financiera necesarias.
- Los datos de cumplimiento son inexactos o erróneos.

Adicionalmente, se determinaron los siguientes controles informales como controles primarios de la clase significativa de las transacciones:

- Control Ben-001. El CSM/ TM verifica el cumplimiento de las métricas.
- Control Ben-003. El AM revisa los cálculos de bonificación variable.
- Control Ben-004. El AM verifica el reporte final enviado al departamento de planillas y lo aprueba.

- Control Ben-007. Los pagos son revisados y aprobados por el gerente financiero.

De las pruebas ejecutadas sobre los controles clave de la administración se obtuvieron los hallazgos mencionados a continuación:

De acuerdo con los procedimientos realizados, la inspección de la documentación de soporte y las indagaciones con el personal clave en la ejecución del control se determinó que los controles Ben-001, Ben-003 y Ben-007 son efectivos, fueron diseñados correctamente y que estos operan de forma adecuada.

Los controles de revisión mencionados anteriormente cuentan con un nivel de precisión adecuado debido al margen de tolerancia permitido respecto a posibles errores, igualmente la sensibilidad en el proceso de revisión del cumplimiento de las métricas.

Sin embargo, se determinó que el Control Ben 004 es inefectivo y que este no opera tal y como fue diseñado.

Estos controles se tomarán en cuenta en la narrativa por implementar. Se informará a los encargados del gobierno corporativo sobre la inefectividad del Control Ben-004 y se propondrán las mejoras en el diseño y ejecución. Además, se propondrá un control secundario que impida que los riesgos de aseveraciones equívocas relacionadas se materialicen.

La nomenclatura utilizada en la revisión de controles informales variará en la propuesta final de la narrativa.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Con base en el análisis del entendimiento del negocio se pudo conocer los principales aspectos internos y externos que afectan a la compañía, al clima organizacional y al ambiente de control. Actualmente, Sykes Latin America S.A., posee una estructura definida, junto con programas de información que permiten a sus colaboradores tener un conocimiento amplio sobre la dirección, la misión, la visión, y los objetivos de la entidad.

Las indagaciones realizadas permitieron conocer las principales características de los bonos del programa de compensación variable. Adicionalmente se pudo distinguir que los diferentes clientes de Sykes son los que implantan la estructura global de los bonos que se ofrecen en las cuentas. De esta forma, aspectos como métricas evaluadas, sus respectivas metas y los montos ofrecidos son establecidos directamente por parte del cliente, el cual es el encargado de disponer el presupuesto para el pago de los bonos. Lo anterior provoca poca injerencia y margen de acción directa por parte de Sykes Costa Rica en la estructura actual de los bonos.

De igual forma, durante la fase preliminar del proyecto se conocieron los antecedentes del programa y que no existía documentación formal de los bonos (descripción general, alcance, metodología de cálculo, procedimiento, políticas, términos y condiciones, frecuencia) en la mayoría de cuentas.

Durante el diseño del flujo crítico se pudo analizar la estructura de bonos a nivel de las cuentas de AT&T y Capital One. Generalmente, la estructura del bono se desarrolla con base en cada una de las líneas de negocio, que a su vez pertenecen a una cuenta. Las características de los bonos pueden cambiar en diferente magnitud, dependiendo de la cuenta o su línea de negocio.

El trabajo de campo realizado permitió identificar las características de los bonos estudiados (descripción general, alcance, metodología de cálculo, procedimiento, políticas, términos y condiciones, frecuencia). Algunos de los principales hallazgos más

importantes fueron: En general los bonos estudiados son muy diferentes en las distintas variables estudiadas (procedimiento, responsables, políticas, metodología de cálculo) esto provoca una mayor complejidad a nivel de control y de auditoría por parte de la compañía. Sin embargo, los bonos tienen algunas características similares y que la gran mayoría de ellos cumplen.

Por otra parte, la forma de cálculo de AT&T Mobility (una de las cuentas con mayor cantidad de agentes activos) es diferente a las demás cuentas, ya que primero se calculan los bonos y luego se filtran los agentes entre las diferentes líneas de negocio, mientras en las otras cuentas se calculan, los bonos según las líneas de negocio en forma más ordenada y estandarizada. Otra característica importante de los bonos es que las métricas y los montos ofrecidos en algunas cuentas, son muy volátiles ya que cambian de mes a mes, según sean las necesidades de la cuenta o tendencias de la industria.

En la revisión del programa se determinó que no existen mecanismos de revisión adecuados que garanticen que los montos pagados a los empleados guarden relación con el rendimiento de determinado mes. Así mismo, en la mayoría de cuentas no existen políticas ni procedimientos por escrito, ya que la modalidad de compensación variable bajo el programa “Variable Compensation Structure” de Sykes Costa Rica fue implementado de emergencia como alternativa para disminuir los altos índices de rotación de personal que sufría la compañía hace dos años.

Existen controles dentro del proceso de cálculo de bonos de compensación variable. Sin embargo, estos no poseen una base formal y la mayoría se realiza por conocimiento empírico de los encargados. Cuando los controles que mitigan un riesgo son informales restan eficacia en la prevención, detección y corrección de errores u omisiones.

Se identificó los ¿qué pueden fallar? dentro del flujo de información de los bonos de compensación variables. Sin embargo, algunos no poseían controles mitigantes que evitaran la materialización de los fallos.

## Recomendaciones

La compañía debe tener una mayor participación en la negociación de los parámetros de las métricas y los montos correspondientes a los bonos ofrecidos a los agentes de Sykes Costa Rica, con el fin de incrementar el margen de acción de los departamentos de la empresa para una gestión razonable y eficiente de los bonos.

Promover la estandarización de las principales políticas y procedimientos del programa mediante la consolidación de un bono por cada línea de negocio llamado VCS, con el propósito de incrementar el control de los montos ofrecidos a los agentes. Así mismo. La metodología de cálculo de AT&T debe estructurarse de manera diferente a como se calcula actualmente, se recomienda utilizar la estructura de las otras cuentas, en las cuales se calculan los bonos de acuerdo con la línea de negocio a la cual pertenecen con el fin de facilitar la auditoría de los procesos y la razonabilidad del proceso.

Estandarizar la gestión de los bonos de la cuenta Capital One ya que después de diagnosticar los bonos ofrecidos, se comprobó que la estructura estos es igual a través de las cinco líneas de negocio, lo anterior facilitará el control por parte de la Dirección de Finanzas de la compañía y es una buena iniciativa en la estandarización del programa a nivel de las operaciones de la entidad en el país, como modelo a seguir de la región.

Promover la estandarización del programa, con el propósito de incrementar el control de los montos ofrecidos a los agentes y la eficiencia en su gestión. Así mismo, como siguiente fase del proceso, es muy importante generar medios eficientes de comunicación entre los diferentes niveles interesados, con el fin de que los agentes puedan conocer los cambios realizados y sea más fácil la gestión del programa por los departamentos a cargo.

Debido a la rápida implementación del programa hace tres años, el departamento de compensación y beneficios debe estudiar las necesidades actuales de los agentes, según la edad con el fin conocer cuáles son los factores motivacionales más importantes para incrementar y/o consolidar los niveles de retención de personal y atraer nuevo talento a la empresa.

Se debe implementar un sistema de controles más robusto sobre el proceso de cálculo de bonos de compensación que mitiguen los riesgos asociados. Incluir dentro de los manuales de procedimiento los indicadores de revisión utilizados en los reportes. Esto le permitirá a la administración tener una base sólida de lo que los parámetros para identificar que en un reporte sea íntegro y exacto.

Redactar los perfiles de los usuarios, de manera que contengan sus funciones relacionadas con el control interno. Adicionalmente, que dichas tareas no presenten incompatibilidad con la segregación de funciones.

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

### Narrativa de Controles

<b>Compañía</b>	Sykes Latin America S.A.
<b>País</b>	Costa Rica
<b>Proceso</b>	Cálculo y Pago de Bonos Compensación Variable
<b>Tipo de Documento</b>	Narrativa
<b>Fecha de Implementación</b>	01/04/2017
<b>Fecha de Revisión</b>	01/04/2017

#### Objetivo de la Administración

Documentar el marco de control interno de Sykes Latin America S.A. ("Sykes" o la "Compañía"), para transacciones relacionadas con funciones de cálculo y pago de bonos de compensación variable de acuerdo con la Ley Sarbanes Oxley.

#### Políticas Relacionadas

- Manual de Políticas Contables.
- Políticas de Recursos Humanos.
- Cuadro de Autoridades Costa Rica.

#### Alcance

Este proceso cubre las funciones del departamento de planillas y compensación y beneficios de Sykes Latin America S.A.

## Visión General del Proceso de Planillas

La compañía tiene un conjunto estándar de beneficios que se ofrece a los empleados en su contratación y se programan en el software de nómina, ya que básicamente depende de la fecha de contratación.

La entidad ofrece incentivos a los agentes. En ocasiones los clientes aprueban que Sykes gaste una cierta cantidad en bonos que serán re-facturados al cliente, o el propio cliente crea un programa de bonificación para impulsar el rendimiento en ciertas áreas.

El programa de bono específico bajo el presupuesto de Sykes también se puede dar siempre y cuando sean aprobados por el Director de Operaciones, que tiene la responsabilidad de la cuenta financiera.

HPP Mensual: Cada mes, los “Team Managers” reciben un HPP basado en los resultados del KPI. Estos bonos son aprobados por el Director de Finanzas, el Representante de Compensación y Beneficios y el Director del Sitio.

## Controles

CR-Ben-001: El “Account Manager” o “Client Service Management” procede a verificar el cumplimiento de las métricas por cada colaborador. Esto lo realiza mediante la un cuadro de Excel, resumiendo la información fuente suministrada por el cliente. El “Team Manager” revisa los porcentajes de beneficios reales para asegurarse de que no hay errores materiales en los cálculos de los beneficios de la nómina. Si los porcentajes reales están fuera del rango correcto, se procede a informarlas y a corregirlas de forma inmediata.

CR-Ben-002: El Departamento de Compensación y Beneficios procesa una revisión de los salarios de los empleados una vez al año, con base en las tendencias del mercado, las promociones internas y las evaluaciones de desempeño de estos. Después de varias discusiones con cada gerente de área, los representantes de C & B presentan la propuesta de aumento de sueldos al Director de Sitio, Director de Capital Humano y Vicepresidente de Operaciones Regionales para su revisión y aprobación. Un representante de Compensación y Beneficios carga los cambios de salario aprobados en

el sistema de RH PRO y se imprime un Reporte de Cambios de Salario para que el representante de Compensación y Beneficios revise y valide la exactitud de la información cargada. Un representante de la nómina de pago revisa las entradas e inicia el informe de cambios de tasas horarias de RH PRO para asegurarse de que se introdujo el cambio con exactitud.

CR-Ben-003: El analista de nómina revisa los cambios salariales brutos superiores al 30% (superiores o inferiores). El informe es aprobado por el Director de Finanzas. Esto se evidencia por la firma digital y la fecha. El objetivo de este control es asegurar que los cambios salariales sean válidos.

CR-Ben-004: Cada período de pago, el Supervisor de Nómina, o el Analista de Nómina, revisa un informe de pagos de salario igual o superior al equivalente a \$450.000. Este informe es revisado por el Director de Finanzas para asegurarse de que la lista de colaboradores es válida basándose en su conocimiento de la organización y para verificar los pagos no recurrentes frente a la documentación de apoyo.

CR-Ben-005: Una hoja de información de contratación es completada para los empleados nuevos, esta contiene la información de contratación incluyendo el salario y el nombre de los supervisores, así como información personal del trabajador. Esta es aprobada por el representante de Recursos Humanos y por el representante de Compensación y Beneficios para salarios relacionados con las bonificaciones. Esto permite asegurar la aprobación de los cambios en el archivo maestro.

CR-Ben-006: Un personal de la nómina de pago actualiza el informe "Attrition", el cual contiene las personas inactivas. El personal de nómina elimina a los empleados de RH PRO. El encargado de la nómina verifica de forma manual que el personal contenido en la hoja de pago suministrada por el "Team Manager" de cada cuenta no contenga los colaboradores inactivos hasta un límite de quince días naturales anteriores a la fecha de pago.

CR-Ben-007: Los bonos y las comisiones aprobados son procesados por Nóminas para asegurar que son válidos, íntegros y precisos. La revisión final es del representante de Compensación y Beneficios quien se asegura de que los bonos solicitados tengan el

nivel apropiado de aprobación basado en la Carta de Autoridad, cuando sea aplicable. Los incentivos de la HPP se procesan de acuerdo con las directrices corporativas de recursos humanos.

CR-Ben-008: Un personal de nómina efectúa una conciliación de forma mensual entre el monto total por pagar contenido en las hojas de cálculo de bonos de compensación variable y el monto cancelado en la nómina. Dicha conciliación será revisada por el Supervisor de Planillas o el Analista de Nómina y es aprobada por el director de finanzas mediante su firma digital. Los elementos de conciliación identificados en el curso de la preparación de las conciliaciones, se investiga y resuelven completamente. Las explicaciones de estos elementos no conciliados se documentan en la reconciliación. Si se requiere una corrección, el Departamento de Contabilidad ingresa las entradas de diario correctas en el Libro mayor.

CR-Ben-009: Después de finalizar el ciclo de nómina, el Supervisor de Nómina o el Analista de Nómina completa una lista de comprobación del ciclo de nómina y cada representante de nómina de pago que los informes preliminares y los pasos de procesamiento asignados a ellos han sido terminados. El Supervisor de Nómina o el Analista de Nómina revisa la lista de verificación del ciclo de nómina y lo aprueba el Director de Finanzas a través de su firma digital. La nómina está entonces lista para ser procesada para el pago.

CR-Ben-010: Un usuario maestro es el único de planillas que tendrá acceso a las modificaciones de los pagos de compensación una vez ingresados en el sistema. Estas no podrán ser actualizadas sin la autorización previa del supervisor de planillas. Para toda modificación al archivo, se deberá completar un memorándum interno dirigido al Departamento de Compensación y Beneficios, el Supervisor de Planillas y el Director Financiero, este debe incluir las modificaciones realizadas y el motivo de dicho cambio. Esto con el objetivo de rastrear el origen de las modificaciones y hacer las prevenciones y correcciones dentro del proceso.

CR-Ben-011: El “Account Manager” verifica las hojas de cálculo Excel mediante las siguientes revisiones:

- Las fórmulas del cuadro de cálculo de Excel son correctos.
- Coteja que los datos presentados en el cuadro de cálculo de bonos coinciden con el reporte de pago enviado a planillas.
- Verifica que los códigos, la moneda y el nombre del empleado sea ingresado de forma correcta.

El proceso de revisión quedará documentado mediante la realización de una lista de verificación debidamente firmada por el “Account Manager.” Si identifica alguna diferencia o error en la formulación, esta es informada al “Team Manager” o el CSM, la cual es corregida de forma inmediata. Posteriormente, se procede a su aprobación y al envío al departamento de planillas para su pago correspondiente.

## REFERENCIAS

### Libros

- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Mc- Graw Hill.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría. Un Enfoque Práctico*. España, Madrid: Editorial Paraninfo.
- De Lara, I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid, España: Editorial Dykinson.
- Fernández, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información, una metodología basada en el modelado*. Barcelona, España: Ediciones UPC.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Galán, L. (1996). *Informática y Auditoría para las Ciencias Empresariales*. Santander, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Grande, I & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. España, Madrid: ESIC.
- Hernández, O. (2014). *Análisis Administrativo Técnica y Métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Mileni, R. (2003). *Enfoques de la Auditoría de Estados Contables*. El Salvador: UNL.
- Montesinos, V. (2008). *Introducción a la Contabilidad Financiera: Un enfoque internacional*. Madrid, España: Editorial Ariel
- Omeñaca, J. (2008). *Contabilidad General*. España, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rodríguez, J. (2010). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: CENGAGE Learning.

Vidales, L. (2003). Glosario de Términos Financieros. México D.F: Plaza y Valdés.

Vivanco, M. (2005). Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones. Chile, Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

### **Leyes y Normativas**

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. Código de Ética del Colegio de Contadores Públicos. San José, Costa Rica, 2006.

Federación Internacional de Contadores. Norma Internacional de Auditoría 500, evidencia de auditoría. Nueva York, Estados Unidos, 2013.

Federación Internacional de Contadores. Norma Internacional de Auditoría 610, utilización del trabajo de los auditores internos. Nueva York, Estados Unidos, 2013.

Senado y Casa de Representaciones de los Estados Unidos de América. Sarbanes-Oxley Act of 2002, ley n. ° 107-204. Estados Unidos, 30 de julio del 2002.

### **Páginas Web**

Stephen, J. (2013). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. Nueva York, Estado Unidos. Committee of sponsoring organizations of the treadway commision. Recuperado de:

[https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)

Morales, S. (2016). Economía de Costa Rica cerrará el 2016 sin mayor sobresalto. San José, Costa Rica. El Financiero. Recuperado de:

<http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Economia-produccion-indicadores-PIB-inflacion-tipo-de-cambio-tasas-de-interes-0-989901027.html>

SYKES. (2016). SYKES About us. Recuperado de <http://www.sykes.com/about-us/>

### **Tesis**

Vega, D. (2016). Evaluación de Control Interno Aplicado en los procedimientos contables de la empresa SBM Management Costa Rica S.A. al 31 de agosto del 2016. Costa Rica.

Cubero, F. (2010). Análisis actual de control interno de la entidad financiera BD Global S.A. Costa Rica.

Hemeryth, C.; Sánchez, J. (2013) Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo. Perú.

## ANEXOS

## Anexo 1

## Glosario de Abreviaturas Sykes Latin America

Término	Descripción
<b>72HRC:</b>	72 Hours Repeat Calls. Entre menos porcentaje de este índice mayor será el bono para el agente.
<b>AAL:</b>	Add A Line.
<b>AD:</b>	Account Director.
<b>Adoption:</b>	Métrica que mide el porcentaje de veces que el agente logra que el cliente que llama aprenda a usar la app de AT&T.
<b>Agent 1:</b>	Agente miembro de los teams SIS, TIS y SS.
<b>Agent 2:</b>	Agente miembro de los teams GRL y BPI.
<b>Agente:</b>	Colaborador que atiende las llamadas.
<b>AM:</b>	Account Manager.
<b>AS:</b>	Account Supervisor.
<b>BPI:</b>	Business Process Implementations Team.
<b>BCS:</b>	Branded Card Servicing.
<b>C&amp;B:</b>	Compensation and Benefits.
<b>Calibration:</b>	Métrica que mide que tan apropiado fue el servicio brindado por el agente.
<b>Cancel Rate:</b>	Cantidad de cancels/ Total Ventas * 100.
<b>Cancels:</b>	Cuando el cliente cancela la adquisición del servicio DIRECTV.
<b>CCS:</b>	Chronic Credit Seekers.
<b>CPS:</b>	Calls Per Credits; número de créditos brindados a los clientes entre el número de llamadas.
<b>CSAT:</b>	Satisfacción al Cliente.

<b>CSM:</b>	Client Services Manager.
<b>DTV:</b>	DIRECTV.
<b>Effort:</b>	Métrica que evalúa el nivel de esfuerzo que el cliente tuvo que poner de su parte para obtener una resolución a su problema.
<b>EMPOWER:</b>	Software encargado de controlar el flujo de los colaboradores atendiendo llamadas, según sea la demanda de trabajo.
<b>FDO:</b>	Fraud and Disputes Operations.
<b>EUC:</b>	End User Computer Tool
<b>G:</b>	Group.
<b>GRL:</b>	Global Reverse Logistics Team.
<b>I:</b>	Individual.
<b>IREP:</b>	Intel Retail Edge team.
<b>L&amp;D:</b>	Aprendizaje y Desarrollo.
<b>LOA:</b>	Leave of Absenses; es un permiso para ausentarse el resto de la jornada.
<b>LOB:</b>	Línea de Negocio.
<b>MTTR:</b>	Mean Time To Repair; mide el tiempo promedio de caída del servicio.
<b>NCR o ISS:</b>	Non Conformance Report; métrica que evalúa la calidad, con la cual fue atendido el caso.
<b>NPS:</b>	Net Promoter Score.
<b>OT:</b>	Horas extras.
<b>PA:</b>	Performance Appraisal; un índice ponderado que mide el desempeño del colaborador con base en cuatro métricas (SA, NPS, QT y PR). Comprende un rango entre 0-4.
<b>PR:</b>	Procedural Regulatory.
<b>QA:</b>	Departamento de Calidad.
<b>QR:</b>	Reporte de Calidad.
<b>QT:</b>	Quality.

<b>Resolution:</b>	Métrica que evalúa si el agente resolvió el caso
<b>SA:</b>	Schedule Adherence; mide el cumplimiento de los agentes a sus horarios de entrada y salida.
<b>SIS:</b>	Sample Intel Support Team.
<b>SLA:</b>	Service Level Agreement; métrica que evalúa que la tarea asignada sea completada dentro del tiempo establecido para cada caso.
<b>SME:</b>	Survey Manager Expert.
<b>SRT:</b>	Solutions Request Tracking Tool.
<b>SS:</b>	Sykes Services Team.
<b>Superv:</b>	Supervisores.
<b>Surveys:</b>	Encuesta para medir el desempeño del agente.
<b>TCF:</b>	Ticket Closure Failure; mide el % de errores a la hora de cerrar TKT, ya sea por tiempo o por categoría de cierre.
<b>TIS:</b>	Tasking Intel Support Team.
<b>TM FSR:</b>	Team Manager Floor Support Representative.
<b>TM NH:</b>	Team Manager New Hires
<b>TM:</b>	Team Managers.
<b>UROS:</b>	Untimely Resolutonal Services; mide el % de tickets cerrados, por encima de 4 horas.
<b>VOA:</b>	Reporte de la Voz del Agente.
<b>WFM:</b>	Work Force Management.
<b>TI</b>	Tecnologías de Información.
<b>TR:</b>	Total Result; del total de llamadas cuántas veces el agente pudo resolverle satisfactoriamente al cliente que realizó la llamada.
<b>FM:</b>	Work Force Management.
<b>TSC:</b>	Transaction Supporting Center.
<b>VCS:</b>	Variable Compensation Structure.
<b>VCSD:</b>	Variable Compensation Structure Differentiator.

**WCGW/QPF:** ¿Qué puede fallar?

## Anexo 2

### Pruebas de Controles


**Objetivo:**

Verificar la razonabilidad del proceso de pago de bonos en el sistema de planillas.

**Procedimiento:**

Se analizó la efectividad de los controles de planillas mediante los siguientes atributos:

- i. El monto registrado en la colilla de pago coincide con lo indicado en el auxiliar.
- ii. El código cargado en el sistema corresponde al tipo de bono del auxiliar (Rendimiento Colones 1680, HPP 1660, Performance Dólares 1647).
- iii. El parámetro utilizado en el reporte es el de la moneda correspondiente (Colones 51 y Dólares 1038).
- iv. El tipo de cambio de cambio utilizado se encuentra conforme al de la fecha de pago según el BCCR.
- v. Los empleados se encuentran activos a la fecha de pago. Se consideran inactivos a la fecha del cálculo de pago a las personas cuya fecha de salida sea antes del 11 de diciembre del 2016. (Verificado vs el reporte Attrition).

**Conclusión:**

Se considera que los controles de pago son efectivos al 31 de diciembre del 2016.

Legajo	Código	Parámetro	Autoriza	Monto	Desde	Hasta	i	ii	iii	Cálculo TC	iv	Fecha de Salida	v
20034678	1680	51	JORRAMIR	655.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	655.750	N/A		
20013507	1680	51	JORRAMIR	615.586	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	615.586	N/A		
20009479	1680	51	JORRAMIR	533.882	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	533.882	N/A		
20030735	1680	51	DVILLALO	101.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	101.750	N/A	12/12/2016	✓

20012386	1680	51	JORRAMIR	80.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	80.000	N/A
20035052	1680	51	JORRAMIR	47.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	47.000	N/A
20035420	1680	51	JORRAMIR	46.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	47.750	N/A
20035896	1680	51	JORRAMIR	43.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	43.750	N/A
20030239	1680	51	JORRAMIR	37.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	37.500	N/A
20036176	1680	51	DVILLALO	35.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	35.750	N/A
20014659	1660	51	josriver	33.394	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	33.394	N/A
20022854	1660	51	josriver	32.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	32.500	N/A
20035083	1660	51	JORRAMIR	32.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	32.500	N/A
20006816	1680	51	CINCERA	32.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	32.000	N/A
20030073	1680	51	JORRAMIR	30.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	30.500	N/A
20033563	1680	51	JORRAMIR	30.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	30.250	N/A
20013240	1680	51	JORRAMIR	27.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	27.000	N/A
20013309	1660	51	josriver	21.666	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	21.666	N/A
20035488	1680	51	JORRAMIR	20.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	20.250	N/A
20036583	1680	51	DVILLALO	19.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	19.250	N/A
20018671	1680	51	JORRAMIR	16.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	16.750	N/A
20023756	1660	51	josriver	16.738	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	16.738	N/A
20029597	1680	51	DVILLALO	14.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	14.750	N/A
20001160	1680	51	JORRAMIR	12.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	12.000	N/A
20036386	1680	51	JORRAMIR	8.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	8.750	N/A
20036162	1680	51	DVILLALO	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	7.000	N/A
20036596	1680	51	JORRAMIR	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	7.000	N/A
20036279	1680	51	JORRAMIR	5.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	5.250	N/A
20035353	1680	51	DVILLALO	3.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	3.500	N/A
20036319	1680	51	JORRAMIR	1.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	1.750	N/A
20027898	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓
20031705	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓
20033907	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓

20034109	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓		
20035490	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓		
20036330	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	66.916	✓		
20035267	1647	1038	JORRAMIR	90	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	50.187	✓		
20036637	1647	1038	JORRAMIR	80	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	44.610	✓	23/12/2016	✓
20034174	1647	1038	DVILLALO	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	39.034	✓		
20031838	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	39.034	✓		
20034122	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	39.034	✓		
20031609	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	39.034	✓		
20023742	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	33.458	✓		
20030234	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	33.458	✓		
20030067	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	33.458	✓	02/01/2017	✓
20036363	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	33.458	✓		
20031039	1647	1038	DVILLALO	50	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	27.882	✓		
20036144	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	22.305	✓		
20036109	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	22.305	✓	02/01/2017	✓
20036579	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	22.305	✓		
20032172	1647	1038	JORRAMIR	25	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	13.941	✓		
20036780	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	13.383	✓		
20036955	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	13.383	✓		

**Objetivo:**

Verificar la razonabilidad del proceso de revisión del reporte de bonos en el sistema de planillas

**Procedimiento:**

Se analizó la efectividad de los controles de planillas mediante los siguientes atributos:

- i. El monto registrado en la colilla de pago coincide con lo indicado en la hoja de cálculo.
- ii. El código cargado en el sistema corresponde al tipo de bono de la hoja de cálculo (Rendimiento Colones 1680, HPP 1660, Performance Dólares 1647).
- iii. El parámetro utilizado en el reporte es el de la moneda correspondiente (Colones 51 y Dólares 1038).
- iv. Código de empleado coincide con lo indicado en la boleta de pago.

**Conclusión:**

Se considera que los controles de revisión son inefectivos al 31 de diciembre del 2016.

Legajo	Código	Parámetro	Autoriza	Monto	Desde	Hasta	i	ii	iii	iv
20034678	1680	51	JORRAMIR	655.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20013507	1680	51	JORRAMIR	615.586	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20009479	1680	51	JORRAMIR	533.882	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20030735	1680	51	DVILLALO	101.750	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20012386	1680	51	JORRAMIR	80.000	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20035052	1680	51	JORRAMIR	47.000	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20035420	1680	51	JORRAMIR	46.750	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20035896	1680	51	JORRAMIR	43.750	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20030239	1680	51	JORRAMIR	37.500	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036176	1680	51	DVILLALO	35.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓

20014659	1660	51	josriver	33.394	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20022854	1660	51	josriver	32.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20006816	1680	51	CINCERA	32.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20030073	1680	51	JORRAMIR	30.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20035083	1680	51	JORRAMIR	30.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20033563	1680	51	JORRAMIR	30.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20013240	1680	51	JORRAMIR	27.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20013309	1660	51	josriver	21.666	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20035488	1680	51	JORRAMIR	20.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036583	1680	51	DVILLALO	19.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20018671	1680	51	JORRAMIR	16.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20023756	1660	51	josriver	16.738	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20029597	1680	51	DVILLALO	14.750	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20001160	1680	51	JORRAMIR	12.000	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036386	1680	51	JORRAMIR	8.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036162	1680	51	DVILLALO	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036596	1680	51	JORRAMIR	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036279	1680	51	JORRAMIR	5.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20035353	1680	51	DVILLALO	3.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036319	1680	51	JORRAMIR	1.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20027898	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20031705	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20033907	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20034109	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20035490	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036330	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20035267	1647	1038	JORRAMIR	90	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036637	1647	1038	JORRAMIR	80	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20034174	1647	1038	DVILLALO	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20031838	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓

20034122	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20031609	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20023742	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20030234	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20030067	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036363	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20031039	1647	1038	DVILLALO	50	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036144	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20036109	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036579	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓	✓
20032172	1647	1038	JORRAMIR	25	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036780	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓
20036955	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	X	✓	✓	✓



Real People. Real Solutions.

**Objetivo:**

Verificar la razonabilidad del proceso de cálculo de bonos en el sistema de planillas.

**Procedimiento:**

Se analizó la efectividad de los controles de planillas mediante los siguientes atributos:

- i. La suma de los bonos es correcta.
- ii. Los datos corresponden a la persona indicada en el archivo de parámetros.
- iii. Los valores coinciden con lo indicado en la hoja de parámetros.

**Conclusión:**

Según los procedimientos de auditoría realizados se considera que el proceso de cálculo es razonable.

Legajo	Código	Parámetro	Autoriza	Monto	Desde	Hasta	i	ii	iii
20034678	1680	51	JORRAMIR	655.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20013507	1680	51	JORRAMIR	615.586	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20009479	1680	51	JORRAMIR	533.882	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20030735	1680	51	DVILLALO	101.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20012386	1680	51	JORRAMIR	80.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035052	1680	51	JORRAMIR	47.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035420	1680	51	JORRAMIR	46.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035896	1680	51	JORRAMIR	43.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20030239	1680	51	JORRAMIR	37.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036176	1680	51	DVILLALO	35.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20014659	1660	51	josriver	33.394	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20022854	1660	51	josriver	32.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓

20006816	1680	51	CINCERA	32.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20030073	1680	51	JORRAMIR	30.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035083	1680	51	JORRAMIR	30.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20033563	1680	51	JORRAMIR	30.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20013240	1680	51	JORRAMIR	27.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20013309	1660	51	josriver	21.666	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035488	1680	51	JORRAMIR	20.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036583	1680	51	DVILLALO	19.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20018671	1680	51	JORRAMIR	16.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20023756	1660	51	josriver	16.738	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20029597	1680	51	DVILLALO	14.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20001160	1680	51	JORRAMIR	12.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036386	1680	51	JORRAMIR	8.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036162	1680	51	DVILLALO	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036596	1680	51	JORRAMIR	7.000	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036279	1680	51	JORRAMIR	5.250	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035353	1680	51	DVILLALO	3.500	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036319	1680	51	JORRAMIR	1.750	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20027898	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20031705	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20033907	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20034109	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035490	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036330	1647	1038	JORRAMIR	120	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20035267	1647	1038	JORRAMIR	90	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036637	1647	1038	JORRAMIR	80	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20034174	1647	1038	DVILLALO	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20031838	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20034122	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓

20031609	1647	1038	JORRAMIR	70	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20023742	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20030234	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20030067	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036363	1647	1038	JORRAMIR	60	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20031039	1647	1038	DVILLALO	50	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036144	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036109	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036579	1647	1038	DVILLALO	40	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20032172	1647	1038	JORRAMIR	25	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036780	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓
20036955	1647	1038	JORRAMIR	24	12/12/2016	12/12/2016	✓	✓	✓

**Objetivo:**

Verificar la razonabilidad del proceso de verificación del cumplimiento de métricas.

**Procedimiento:**

Se analizó la efectividad de los controles de planillas mediante los siguientes atributos:

- i. El código de la persona coincide con el indicado en la hoja de cálculo.
- ii. El número de DTV del Raw Data coinciden con los indicados en la hoja de cálculo.
- iii. El monto correspondiente a la venta de DTVs está de acuerdo a la categoría y cantidad que indica el reporte.

**Conclusión:**

Según los procedimientos de auditoría realizados se considera que el proceso de identificación de métricas es razonable.

## 1. Revisión Proceso de Planillas

N° EY	Legajo	Código	Parámetro	Monto	Desde	Hasta	S/ Hoja de cálculo	S/ Raw Data	Dif	i	ii	iii
	20034678	01680	51	655.750	12/12/2016	12/12/2016	40	40	0	✓	✓	✓
110	20030735	01680	51	101.750	12/12/2016	12/12/2016	5	5	0	✓	✓	✓
154	20012386	01680	51	80.000	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
321	20035052	01680	51	47.000	12/12/2016	12/12/2016	4	4	0	✓	✓	✓
345	20035896	01680	51	43.750	12/12/2016	12/12/2016	2	2	0	✓	✓	✓
406	20030239	01680	51	37.500	12/12/2016	12/12/2016	3	3	0	✓	✓	✓
431	20036176	01680	51	35.750	12/12/2016	12/12/2016	2	2	0	✓	✓	✓

556	20030073	01680	51	30.500	12/12/2016	12/12/2016	1	1	0	✓	✓	✓
558	20033563	01680	51	30.250	12/12/2016	12/12/2016	3	3	0	✓	✓	✓
606	20013240	01680	51	27.000	12/12/2016	12/12/2016	1	1	0	✓	✓	✓
731	20035488	01680	51	20.250	12/12/2016	12/12/2016	1	1	0	✓	✓	✓
748	20036583	01680	51	19.250	12/12/2016	12/12/2016	2	2	0	✓	✓	✓
856	20029597	01680	51	14.750	12/12/2016	12/12/2016	1	1	0	✓	✓	✓
982	20036386	01680	51	8.750	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
1026	20036162	01680	51	7.000	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
1037	20036596	01680	51	7.000	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
1069	20036279	01680	51	5.250	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
1082	20035353	01680	51	3.500	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓
1143	20036319	01680	51	1.750	12/12/2016	12/12/2016	0	0	0	✓	✓	✓