

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE CALL
CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

Presentado por:

LAURA DANIELA GALVIS SANTIAGO
GUSTAVO ADOLFO GOMEZ PADILLA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CONTADURIA PÚBLICA
ZARZAL VALLE

2015

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE CALL
CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

Presentado por:

LAURA DANIELA GALVIS SANTIAGO
GUSTAVO ADOLFO GOMEZ PADILLA

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público.

SONIA YANETH VINASCO LOPEZ
Contadora Pública, Especialista en Gestión Tributaria y aduanera.
Asesora:

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CONTADURIA PÚBLICA
ZARZAL VALLE
2015

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero que todo a Dios, por permitirme culminar con éxito esta gran etapa, a mis padres Barbará Santiago y Omar Galvis, los dos seres más importantes de mi vida, por su apoyo incondicional y por haber creído en mí siempre, indudablemente sin su ayuda nada de lo que hoy es un hecho hubiese Sido posible.

LAURA D. GALVIS SANTIAGO

Este trabajo de grado esta principalmente dedicado a Dios, gracias a él he podido finalizar con éxito este proyecto. También quiero dedicarle este triunfo a mi madre Mercedes Padilla, quien sin poner peros se atrevió a confiar en mí y sin ella este gran logro no lo habría podido culminar. Aprovecho también para expresar el gran amor que siento por ella, es la pieza más importante de mi vida.

GUSTAVO A. GOMEZ PADILLA.

AGRADECIMIENTOS

Los realizadores de este trabajo expresan sus agradecimientos a:

- A Dios por habernos permitido alcanzar una meta más en nuestras vidas.
- A nuestras familias, por siempre brindarnos su apoyo y haber creído en nuestro trabajo siempre.
- A nuestra directora de trabajo, Sonia Yaneth Vinasco, por regalarnos de su tiempo y darnos las herramientas necesarias para que este proyecto culminara de forma exitosa.
- A la Universidad del Valle, por hacer de nosotros unos profesionales de calidad y con grandes oportunidades en el mercado laboral.
- Al director del programa académico de Contaduría Pública, Jaime Alberto Caicedo, por su ayuda y cooperación.
- A nuestros amigos y compañeros, porque de una u otra forma lograron aportar un grano de arena a este trabajo, por hacernos vivir momentos inolvidables y grabar en nuestras memorias experiencias maravillosas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.	12
2. ANTECEDENTES.	13
3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	20
4. PROBLEMA DE INVESTIGACION.	22
4.1. Planteamiento del Problema.	22
4.2. Formulación del Problema.	23
4.3. Sistematización de Problema.	23
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	25
5.1. Objetivo General.	25
5.2. Objetivos Específicos.	25
6. MARCO DE REFERENCIA.	26
6.1. Marco Teórico.	26

6.2. Marco Conceptual.	28
6.3. Marco Geográfico.	29
7. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.	33
7.1. Tipos de Estudios.	33
7.2. Método de Estudio.	33
7.3. Fuentes de Información.	34
7.4. Técnicas de Recolección de la Información.	35
8. ELEMENTOS Y ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	37
8.1. MISION Y VISION DE LA COMPAÑÍA.	37
8.1.1 Misión.	37
8.1.2 Visión.	37
8.2 ORGANIGRAMA.	38
8.3 SITUACION A LA CUAL SE ENFRENTA LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, EN FUNCION DE SUS ACTIVIDADES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS.	39

9. DISTRIBUCION Y CONDICION REAL DEL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	49
9.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL AREA DEL CALL CENTER.	49
9.2 COMPORTAMIENTO ACTUAL DEL AREA DEL CALL CENTER, VISTO DESDE LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD.	62
9.3 ANALISIS DE LAS FALENCIAS PRESENTADAS DENTRO DEL AREA DEL CALL CENTER.	67
10. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	73
10.1 DEFINICION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	74
10.2 CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	76
10.3 IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE ESTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DEL CALL CENTER.	77
10.4 CLASES DE CONTROL INTERNO EXISTENTES.	79
10.4.1. Control Interno Administrativo o de Gestión	79
10.4.2 Control Interno Contable.	81
10. 5 DIAGNOSTICO DEL AREA DEL CALL CENTER.	82

10.6 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MAS APROPIADO PARA EL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	83
10.7 MISION Y VISION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A DISEÑAR PARA EL AREA DEL CALL CENTER.	86
10.7.1 Misión.	86
10.7.2 Visión.	87
10.8 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A DISEÑAR PARA EL AREA DEL CALL CENTER.	87
10.9 RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO DENTRO DEL AREA DEL CALL CENTER.	89
10.10 MECANISMOS DE CONTROL A EMPLEAR DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO.	90
10.11 SUPERVISION Y SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO PARA EL AREA DEL CALL CENTER.	92
11. CONCLUSIONES.	95
12. RECOMENDACIONES	97

BIBLIOGRAFIA

98

WEBGRAFIA

101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Formato de control de llamadas telefónicas “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	102
Anexo 2: Formato de medición de ventas en dinero acumulado de “San Jerónimo”.	103
Anexo 3: Formato de medición al personal del Call Center de “San Jerónimo”.	104
Anexo 4: Entrevista dirigida al personal administrativo y del área del Call Center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	105
Anexo 5: Flujograma de procesos del área del Call Center de la Compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.	107

INTRODUCCION

Cuando se trata de aportar al desarrollo económico de una organización, es necesario analizar todos los elementos que esta emplea para tal acción, desde los más pequeños hasta los más grandes e importantes, de tal forma que se puede ver en un contexto amplio no solo los factores que realmente ayudan a su evolución, sino también aquellos que por el contrario crean barreras que impiden su crecimiento y desarrollo.

Así entonces, es preciso establecer que existe una gran preocupación por el desarrollo económico del país, más exactamente por el de la compañía “Catalogo San Jerónimo SAS”, y ella en su afán de corregir y perfeccionar un sin número de dificultades que se presentan dentro de la organización, las cuales de una u otra forma han obstaculizado su crecimiento y participación dentro del mundo económico, hemos decidió realizar el diseño de un sistema de control interno, el cual estará enfocado en el área de Call center, considerada el centro de la compañía, para esto es necesario efectuar un análisis detallado del área antes mencionada, de tal forma que se puedan detectar y conocer a profundidad las falencias que ésta presenta y a su vez las implicaciones que consigo traen para el fortalecimiento económico de la compañía.

Por tanto, al realizar este diseño de control interno para el área de Call center, no solo se pretende dar solución a la problemática que hoy por hoy aqueja la compañía “Catalogo San Jerónimo SAS” y que se ha convertido en un elemento que impide el cumplimiento de sus objetivos empresariales, sino también establecer la importancia que tiene dicho control dentro de cualquier organización, ya sea en su conjunto o en un área determinada, y así lograr contribuir al crecimiento de esta compañía y el conocimiento intelectual de los profesionales.

2. ANTECEDENTES

❖ DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL CICLO DE INGRESOS SUBPROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DEL CENTRO MEDICO IP SALUD LTDA.

AUTORA Y AÑO DE PUBLICACION:

Universidad Autónoma de Occidente

Laura Valencia Gómez, 2013.

Dentro de la introducción de este proyecto de grado la joven plantea que en el Centro Médico IP Salud Ltda. Se evidencia la carencia de manuales de funciones, procedimientos y perfiles relacionados con el entorno general del funcionamiento de la empresa, donde el subproceso de cuentas por cobrar, es muy representativo debido a que el 90% de los servicios que se prestan son facturados a crédito. Por tal motivo, se ha tomado la decisión de proponer un diseño de un sistema de control interno para el ciclo de ingresos subproceso cuentas por cobrar que pueda contribuir al mejoramiento en los procedimientos desarrollados en esta área con el propósito de cumplir de manera eficiente y eficaz los objetivos establecidos por la empresa.

Seguido a esto, se plantea como problema de investigación, el hecho que dentro del centro médico IP Salud Ltda. se ha detectado que uno de los principales inconvenientes radica en la falta de manuales de funciones, políticas y procedimientos relacionados con el departamento contable, específicamente en las cuentas por cobrar, situación dado por un alto índice de cartera vencida reflejada en su Balance General, así como también se detectó que en la organización se evidencia un débil manejo de prácticas y políticas en cuanto a cobranza, lo cual trae al centro médico la grave consecuencia de descapitalización.

Dentro de este proyecto se plantea como formulación el siguiente interrogante: ¿cuál es el diseño adecuado del sistema de control interno para el ciclo de ingresos subprocesos cuentas por cobrar en el Centro Médico IP Salud Ltda.?

Así mismo, se plantea como objetivo general el diseñar un sistema de control interno adecuado para el ciclo de ingresos subproceso cuentas por cobrar del Centro Médico IP Salud Ltda., y en sus principales objetivos específicos se encuentra el efectuar un diagnóstico al subproceso de las cuentas por cobrar que describa los controles llevados a cabo por la organización para el manejo del riesgo del subproceso, identificar las actividades del subproceso de las cuentas por cobrar mediante un mapa de procesos y la realización de la caracterización del subproceso, entre otros.

Por otro lado, en las conclusiones más relevantes del proyecto se encontró que los riesgos identificados y las metodologías de control que se establecieron en el marco de este trabajo, permitirán al Centro Médico IP Salud Ltda. Mejorar sus labores operativas y de gestión con las variables relacionadas a la gestión de las cuentas por cobrar, al igual que da cumplimiento uno de los ámbitos de control interno organizacional.

Por último, en las fuentes empleadas para este proyecto se tiene:

- ✓ MANTILLA B., Samuel Alberto. Control interno. Informe COSO. 4 ed. México: Ecoe ediciones, 2005. 331 p.
- ✓ MEJIA ORTEGA, Braulio. Gerencia de Procesos para la Organización y el control Interno de Empresas de Salud. 5 ed. Bogotá: Editorial ediciones Ecoe, 2006. 224 p.

❖ DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE COMIDAS LIMITADA (I.R.C.C. LIMITADA).

AUTORES Y AÑO DE PUBLICACION:

Universidad de la Salle.

Walter Iván Guerrero Parra y Jackson Alberto Gil Correa, 2006.

Dentro del desarrollo de este proyecto los autores han planteado como introducción que, el informe COSO, sirve como herramienta de referencia para conseguir datos particulares, condiciones, establecer y analizar riesgos y controles pertinentes, como también, realizar un monitoreo a los resultados del sistema, determinar qué condiciones pueden ser tomadas y que actividades de control realizar. El diseño del sistema permite identificar los riesgos existentes en los procesos y actividades realizados por cada área, sobre la propiedad, planta y equipo de la empresa, al mismo tiempo analiza cada uno de los componentes (Ambiente de control, Valoración de los riesgos, Actividades de control, información y comunicación y Monitoreo) del sistema de control interno mediante el uso de la herramienta COSO; Con lo que se identificó que el riesgo más relevante que posee la empresa, es el manejo y control de la información entre áreas, de la propiedad planta y equipo.

Por otro lado, en el planteamiento del problema del proyecto se logró establecer que debido al buen posicionamiento que tiene la empresa, y a las exigencias del mercado y de su política de satisfacción para sus Clientes, la empresa empezó a ejercer un control manual de sus bienes, complementándose con un cuadro de Open Office donde se encuentran relacionados todos los bienes que posee la empresa según sus políticas de capitalización y políticas de vida útil, pero este cuadro no garantiza la realidad sobre los bienes de la empresa y según su sistema de valuación de propiedad planta y equipo, el ultimo avalúo fue realizado hace tres

años, por tal motivo no se presenta el valor actual y/o de mercado de los mismos y valorizaciones.

La formulación del problema del proyecto se realizó a través del siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos para diseñar un sistema de control interno para la Propiedad Planta y Equipo de la empresa Industria de Restaurantes de Comidas Limitada?

Así mismo es importante establecer que el objetivo general planteado consistía en diseñar un sistema de control interno sobre la propiedad planta y equipo, de la empresa Industria de Restaurantes de Comidas Limitada (I.R.C.C. LIMITADA), y sus objetivos específicos se establece el determinar la viabilidad técnica y económica, del sistema de control interno mediante la creación de Flujograma de procesos de actividades de control, diseñar una propuesta de control interno de la propiedad planta y equipo mediante flujogramas, para la definición de procesos, entre otros.

El tipo de investigación desarrollado en este trabajo, es descriptiva, porque se buscó presentar un panorama general del problema, con el fin de definir el asunto o condición, en la empresa Industria de Restaurantes de Comidas Limitada (I.R.C.C. LIMITADA), generado por un análisis, de los datos recolectados.

Este trabajo dejó a modo de conclusiones que, de acuerdo con la evaluación de los procesos y políticas de la empresa, se logró establecer con base en el organigrama de la misma, que el método más apropiado a utilizar, para realizar la evaluación del sistema de control interno, es el denominado COSO, el cual permitió determinar la viabilidad económica y técnica del proyecto, para realizarse de la manera más adecuada y razonable de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Dentro de las principales fuentes de este proyecto encontramos:

- ✓ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Control Interno. 2 ed. Editorial Ecoe ediciones. Bogotá D.C., 2000.

❖ “DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE”.

AUTORA Y AÑO DE PUBLICAION:

Universidad del valle

Paola Andrea Bejarano Zapata, 2004.

A modo de introducción se establece que el control interno se considera a nivel legal como una herramienta de evaluación, seguimiento y mejoramiento de los procesos administrativos de las entidades públicas, la cual ha sido implementada parcialmente dentro de estas entidades, por tanto se cree que la implementación del sistema de control interno proporciona el clima organizacional adecuado para que todo entidad funcione alrededor de valores como: la conciencia de control, la disciplina, el compromiso, entre otros. Así, el éxito de la implantación del sistema de control interno depende de la voluntad y persistencia que muestren sus responsables y la clara comunicación entre ellos.

Dentro del contexto de este trabajo se plantea como problema la no implementación de un sistema de control interno en el municipio de la victoria valle, pese a que en él existe la oficina de control interno desde el año de 1998, situación que ha ocasionado circunstancias como:

La inexistencia de un comité de control interno que lo lidere y vigile la evolución del proceso, no se cuenta con una visión, misión y objetivos armonizados al tenor

de la ley 87 de 1993, pese a la actualización de su manual de funciones en el año 2003, en el momento de la realización de este trabajo (2004) no se implementaba, no existe un manual de procesos, no existe un mecanismo que permita detectar y prevenir los riesgos asociados a los procesos y procedimientos de gestión municipal y hay carencia de las pautas necesarias para la implementación del sistema de control interno.

La formulación del problema de este trabajo fue realizada a través del siguiente interrogante: ¿Qué elementos son indispensables para el diseño de la estructura del sistema de control interno en el municipio de la victoria valle?

De igual forma se tenía como objetivo general diseñar la estructura del sistema de control interno, sus subsistemas y componentes en la administración de la victoria valle, y de forma resumida sus objetivos específicos estaban encaminados a la realización de un diagnóstico del estado actual del sistema de control interno del municipio de la victoria así como también el proponer las metodologías y herramientas para la implementación del modelo del sistema de control interno.

Para el desarrollo de este trabajo se hizo uso del tipo de estudio descriptivo, “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”.

Por último dentro de sus principales conclusiones se estableció que se logró la formulación de los diferentes subsistemas, que eran los objetivos del trabajo.

Las principales fuentes empleadas en la elaboración de este trabajo se encuentran:

- ✓ CONTROL INTERNO, Directiva Presidencial, No. 02. Presidencia de la República, Consejería para la modernización del estado. Abril 5 de 1994.

- ✓ GARCIA, Gonzales Jaime, El sistema de Control Interno. Una forma práctica de conceptualizarlo, estructurarlo, aplicarlo y evaluarlo. Autoedición. Santiago de Cali. 1999. 286 p.

3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Partiendo de lo propuesto en esta investigación es posible ver como entre más grande y compleja sea una organización, mayor será la importancia de tener un adecuado sistema de control interno, puesto que gracias a esto se podrá garantizar y reflejar la confiabilidad en sus procesos y sus estados contables, logrando evitar fraudes empresariales. Así pues, como ya se dijo, el control interno incide en gran medida dentro de una organización cualquiera que sea su tamaño, ayudándola en sus procesos contables y en el desarrollo óptimo de cada uno de sus procedimientos. Por tanto es posible establecer que el desarrollo de este tipo de investigaciones aportan al fortalecimiento de la contaduría, ya que va de la mano con procesos contables y financieros de la organización logrando convertirse en base para realizar el control adecuado de los mismos, permitiendo que dichas áreas se conviertan en el fuerte de la empresa, con controles eficientes que conlleven a su progreso y crecimiento.

De igual forma, gracias a la realización de esta investigación se podrá aportar a nuestro crecimiento profesional, ya que se podrán adquirir conocimientos propios del control interno y todo lo que con este se relaciona, así como también la importancia que este tiene dentro de una organización, específicamente en la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”, logrando así tratar de manera absoluta todos aquellos procesos y procedimientos que la compañía desarrolla dentro de su área de Call center, encaminando siempre esta investigación hacia el aspecto financiero. Una vez comprendida la importancia del control interno se podrá afirmar que el horizonte sobre el cual ha estado dirigido nuestro ejercicio profesional toma un giro de gran interés que logra aportar aún más a nuestro crecimiento, pues permite no solo conocer su importancia sino también identificar la forma en la cual se deben realizar los procesos relacionados con el control interno y que conllevan a evitar el fraude y la ineficiencia organizacional y por tanto descartar por completo la posibilidad de fracaso de la compañía. Así mismo, al final de esta

investigación se podrá decir que las facultades profesionales adquiridas permiten un mejor desenvolvimiento dentro de ese amplio mundo laboral, pues no es lo mismo enfrentar el mercado con conocimientos propios y básicos de la profesión a hacerlo con conocimientos basados en la experiencia que trae consigo esta investigación.

No es posible dejar de lado que gracias al desarrollo de este proceso investigativo sobre el control interno para el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S” se podrá alcanzar la meta propuesta al inicio de nuestra formación profesional, aquella que fue trazada el mismo día que ingresamos a la universidad, la cual consiste en obtener el título de Contadores Públicos, con grandes capacidades y con una excelente formación, por tanto, gracias a la correcta ejecución de este proyecto se podrá alcanzar dicha meta.

Por otra parte, para la Universidad Del Valle es de gran importancia la realización de proyectos investigativos de esta índole, pues consigo trae aportar al crecimiento institucional, no solo porque se desarrollan nuevos enfoques y conceptos del tema base de la investigación sino también porque le permita a la universidad ser reconocida ya no solo a nivel departamental sino a nivel nacional, pues es importante resaltar que este proyecto investigativo será llevado a cabo en la ciudad de Armenia, perteneciente al departamento del Quindío. Pese a que ya se han realizado trabajos que siguen la misma línea de investigación que se ha tomado para éste, el enfoque que se pretende seguir es totalmente independiente y va separado de cualquiera que ya se haya realizado, pues el área del Call center de una organización, motivo de estudio de esta investigación, no es muy tomada en cuenta para un proyecto, logrando que con éste la Universidad del Valle cuente con un trabajo completo, que permita ir más allá de los comodines investigativos, y así se pueda aportar realmente al fortalecimiento investigativo de la universidad, que vaya acorde con su objetivo principal que es formar estudiantes íntegros.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACION

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como se puede observar a través del tiempo, la contabilidad ha logrado avanzar a pasos agigantados, generando en la misma medida diversas necesidades y requerimientos; es por esta situación y su actuar en conjunto con el avance de la economía, que hoy en día se ha visto la necesidad de crear conceptos, metodologías y herramientas que se pueden aplicar en áreas tanto administrativas como operativas de una organización, todo esto con el fin de cumplir o responder a las nuevas exigencias que viene generando el mundo económico. De acuerdo a lo anterior es que se ha podido adoptar el concepto de Control Interno, considerado como una herramienta fundamental dentro de cualquier organización, la cual permite dar solución a aquellas exigencias a las cuales se someten día con día las organizaciones; esta herramienta es entendida como: “El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en 3 principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”.¹

Teniendo en cuenta la anterior definición de Control interno y sabiendo que este se empieza a cumplir cuando se valoran riesgos tanto internos como externos, con el fin de proveer una seguridad razonable en sus estados financieros, sus procesos, entre otros, se ve la necesidad de diseñar un Sistema de Control Interno para el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo SAS”, ubicada en la ciudad de Armenia en el departamento del Quindío, cuya actividad económica se desarrolla en gran parte del territorio nacional, logrando expandir sus mercados de una manera rápida pese a su poco tiempo dentro del mismo;

¹ INFORME COSO, 1992. Pág. 1.

este sistema será diseñado específicamente para el área de Call center de la empresa, debido a que ésta depende en un 95% de esta dependencia, pues es aquí donde se atiende al público, se toman y comunican los pedidos de cada cliente y se informa sobre todo lo relacionado con los productos de la compañía, actividades que en sí son la base de la empresa, así entonces con la realización de este diseño se podrá efectuar un control efectivo y eficiente y se podrán prever futuros problemas que puedan impedir a la compañía su crecimiento. Igualmente “Catalogo San Jerónimo SAS” tiene como prioridad el mejorar el desempeño de sus empleados y darles un lugar en el cumplimiento de los objetivos del SCI (Sistema de Control Interno) a diseñar, es decir, que este sea un compromiso de todos y para todos.

Concluyendo lo anterior y opinando al respecto, se puede decir que el diseñar un Sistema de Control Interno para una organización tan Joven es fundamental, ya que desde un principio ella puede implementar esta herramienta y lograr que así su crecimiento en el mercado sea más factible, pues le permitirá ir un paso adelante de aquellas que aún no cuentan con un sistema como este, porque debemos siempre recordar que este sistema logra convertirse en un medio fundamental para alcanzar las metas propuestas.

4.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar de forma adecuada un Sistema de Control Interno para el área de Call center de la compañía “Catálogo San Jerónimo S.A.S”?

4.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ✓ ¿En qué medida (hablando en términos generales), se ha visto afectada la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S” debido a la inexistencia de un sistema de control interno?

- ✓ ¿Qué problemas financieros se generan en la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S” debido a la ausencia de un sistema de control interno dentro del área de Call center?
- ✓ ¿Qué clase y número de actividades se realizan en el área del Call center y que grado de control se debe ejercer sobre ellas?
- ✓ En términos de eficiencia y efectividad ¿Cómo es el comportamiento del área del Call center actualmente?
- ✓ ¿Cuáles son las falencias que se están presentando en el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”?

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un sistema de control interno para el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Establecer, en términos generales, como se ha visto afectada la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S” debido a la inexistencia de un sistema de control interno.
- Conocer los problemas financieros que se generan dentro de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”, debido a la ausencia de un sistema de control interno dentro del área de Call center de la compañía.
- Determinar las funciones de cada una de las personas que laboran dentro del área de Call center de la compañía, logrando a su vez determinar el tipo y número de actividades que se realizan dentro de esta área y el grado de control que sobre estas se debe ejercer.
- Establecer, desde el punto de vista de la eficiencia y la efectividad, como es el comportamiento actual del área de Call center de la compañía.
- Analizar las falencias que se presentan en el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1 MARCO TEORICO:

Dentro de la realización del diseño de un sistema de control interno es necesario plantear una estructura teórica que permita fundamentar y fortalecer lo planteado dentro del problema de investigación que aquí se trata.

El control hace parte de las funciones administrativas de cada compañía, lo cual permite que esta funcione de manera adecuada y conlleve al cumplimiento de sus objetivos principales, así pues, dentro de este contexto Henri Fayol ha dicho que “en una empresa el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos, tiene por objeto señalar debilidades y errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir”.²

Por otro lado Idalberto Chiavenato dice que “una buena definición de control administrativo dice que se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”³. Así mismo dice que “controlar: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”⁴.

Otros autores como Stoner definen que “.... El control es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades reales corresponden a los

² Biblioteca practica de Negocios. Administración Moderna, Colombia: Mac Graw Hill. 1998. Pág. 187

³ CHIAVENATO, Idalberto. Teoría General de la administración. 3ra ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw-hill, 1982. Pág. 638.

⁴ ibíd., pág. 199.

planes, el control también se puede usar para evaluar la eficacia de la planeación, organización y liderazgo”⁵.

Según Robbins “El control es el proceso de verificar las actividades a fin de asegurarse de que estén llevando a cabo como planeo y de corregir cualquier desviación significativa”⁶.

De igual forma William L. Chapman, establece que “por control interno se entiende. El programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa”⁷.

El autor E. Fowler Newton, dice que “puede conceptuarse al sistema de control interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”⁸.

Todos y cada uno de los conceptos de control establecidos anteriormente se encuentran estrechamente relacionados con el control interno y permiten la apropiación de todo lo que este tema abarca, ayudando a la construcción adecuada del diseño del sistema de control interno que se pretende elaborar dentro de la organización “Catalogo San Jerónimo S.A.S”.

⁵ STONER, James. Administración. 5ta ed. México: Hispanoamericana, 1998. Pág. 662

⁶ STEPHEN, Robbins. Administración, Teoría y Práctica. 4ta ed. México: Pearson Educación, 1994. Pág. 365

⁷ CHAPMAN, William L. procedimientos de Auditoria, colegio de graduados en ciencias económicas de la Capital federal, Buenos Aires, 1965.

⁸ NEWTON, E. Fowler, Tratado de Auditoria, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires. 1976.

6.2. MARCO CONCEPTUAL:

Al desarrollar el presente proyecto, se hace uso de una de las herramientas más importantes de gestión administrativa, esta es el control interno, así pues, para facilitar la comprensión de lo que se quiere tratar, se presentaran a continuación una serie de conceptos que permitan cumplir dicho fin.

Para iniciar es necesario definir el área exacta para la cual se diseñara este sistema de control interno, esta área es la base del presente trabajo, por eso es fundamental resaltarla y definirla, ésta es llamada “Call center”, que en castellano significa “servicio al cliente”. El Call center es definido como aquel que provee a la empresa de las herramientas y/o elementos necesarios para que con su servicio centralizado vía telefónica, se establezcan relaciones tanto con clientes, como con proveedores, y demás. Por otro lado esta área es definida como aquella unidad funcional ubicada dentro de una organización, que ha sido diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas, tanto entrantes como salientes, desde y hacia sus clientes, con el fin de brindar un soporte a las operaciones cotidianas de la compañía.

De igual forma es preciso establecer que dentro del área antes mencionada se realizan una serie de funciones por parte de los encargados de la misma, por lo cual es realmente importante definir en qué consiste una función, así entonces función es entendida como aquel conjunto de actividades planificada que implican la participación de un número de personas, que actúan de forma coordinada con el fin de conseguir un objetivo previamente establecido.

Con base en lo anterior y considerando que gracias a las funciones realizadas dentro del área del Call center surgen una serie de riesgos que serán evaluados y corregidos, se hace relevante dar a conocer en qué consiste este termino de riesgo, por consiguiente se debe definir al riesgo como la combinación de factores

como amenaza y vulnerabilidad que hacen que se produzcan eventos negativos y genere consecuencias que afectan de forma considerable la organización.

Continuando con lo planteado previamente, es primordial entrar a definir el concepto que hace referencia a el objetivo primordial de este proyecto que es control interno, puesto que éste se deberá ejercer para el área de Call center definida en uno de los párrafos anteriores, así pues, este término es entendido como “el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”⁹.

Por otro lado, se ha planteado desde un comienzo que se diseñara un sistema de control interno, por eso en este momento es necesario puntualizar que es un diseño; este se refiere a el proceso de estructuración de un sistema que sirve para dar solución a un problema identificado al interior de una organización.

6.3. MARCO GEOGRAFICO:

Partiendo del objetivo de aportar al desarrollo y evolución de nuevas compañías que se catalogan como jóvenes dentro del mercado, se hace necesario describir el espacio en el cual se desarrollara el presente trabajo y algunos agentes que describen la compañía materia de investigación.

La compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S.” es una empresa 100% colombiana, la cual nace el 17 de abril del año 2011 en la ciudad de Armenia Quindío, y está ubicada actualmente en la calle 51 # 16-180 del sector Arenales de esta misma ciudad. El interés de sus fundadores por contribuir en el desarrollo de la región motivaron a crear un modelo de negocio que permitiera a muchas personas

⁹ Red de Abastecimientos, Documentos Técnicos, Informe Coso Pág. 1. 1992

obtener una alternativa de ingresos utilizando el tiempo libre, es así como nace el modelo de venta del catálogo San Jerónimo, especializándose en el suministro de calzado, brindado elegancia y comodidad.

Como se ha dicho anteriormente, la compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Armenia, capital del departamento del Quindío, hace parte del eje cafetero y ha sido considerada como la ciudad milagro de Colombia y uno de los principales ejes de la economía del país, se encuentra cerca de la cordillera central y su clima esta en 18 y 21 Grados C., así mismo es la tercera ciudad con más habitantes, contando con un total de más de 350.000 habitantes y una extensión de 121Km². Esta ciudad milagro se encuentra ubicada a 290 Kilómetros de Bogotá por el suroeste a una altura de 1.483 msnm, con coordenadas geográficas de 4,3270 grados Latitud norte y 75,4120 grados Longitud oeste. Armenia limita con hermosos municipios que son: Circasia y Salento por el norte, Montenegro al oeste, Calarcá al este y La Tebaida al sur.

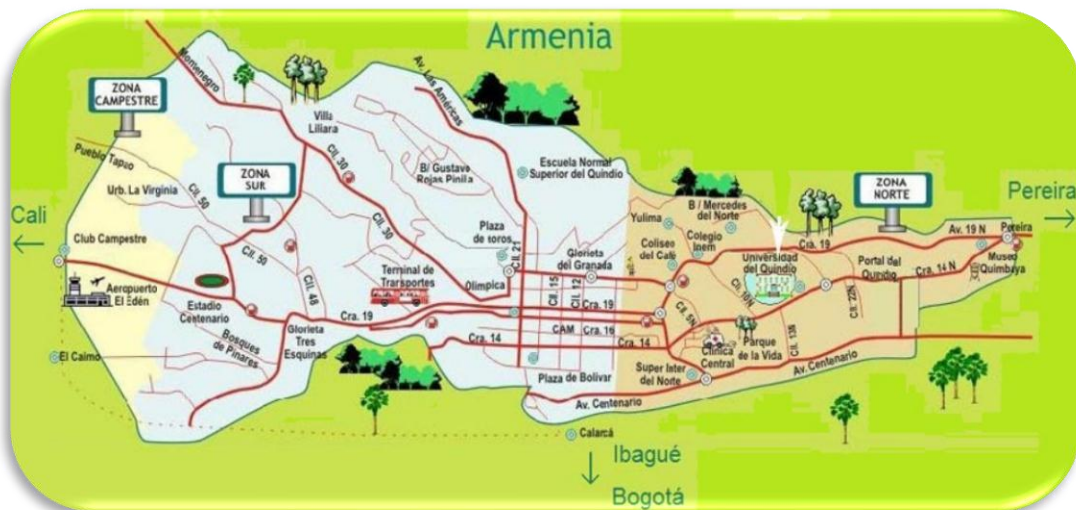
Por otro lado, del Departamento del Quindío puede decirse que posee una superficie de 1.845 Km², una densidad de 332 habitantes/ Km² y cuenta con más de 700.000 habitantes. Este departamento esta ubicado en la parte centro-occidental de Colombia, y limita por el norte con los departamentos del Valle, Cauca y Risaralda, por el oriente con el departamento del Tolima, por el sur con los departamentos del Valle y Tolima, y por el occidente con el departamento del Valle.

El departamento del Quindío posee 12 municipios, cuatro corregimientos y numerosos caseríos y sitios poblados. Dentro de sus municipios encontramos a Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Finlandia, Génova, La Tebaida, Montenegro, Pijao, Quimbaya y Salento.

UBICACIÓN DE ARMENIA EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDIO:



MAPA DE LA CIUDAD DE ARMENIA:



MAPA DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDIO:



7. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

7.1 TIPOS DE ESTUDIO.

Para la realización del presente proyecto investigativo, el cual tiene como fundamento el diseño de un Sistema de Control Interno para el área de Call center de la compañía “Catalogo San Jerónimo S.A.S”, se aplicó como método de estudio el descriptivo, “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”¹⁰. Así mismo este método se considera como “El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas, y actitudes del universo investigados, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”¹¹.

El estudio descriptivo que se empleó para el diseño adecuado del sistema de control interno del área de Call center de la compañía mencionada con anterioridad, permitirá realizar un reconocimiento del área de interés de la empresa, pudiendo recopilar la información necesaria e identificando factores de vital importancia como lo son la estructura del área, niveles de autoridad, actividades y características funcionales del área y las personas allí involucradas.

7.2. METODO DE ESTUDIO:

El método que se empleó en la presente investigación fue el inductivo, puesto que este consiste en un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas relacionadas con la información observada. Por tanto se hizo necesario emplear

¹⁰ MENDEZ. A, Carlos E. Metodología: Guía para la Elaboración de Diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. 2da Ed. Mc Graw-hill: Colombia, 1998 pág. 125.

¹¹ ibíd. Pág. 126.

este método en dicho proyecto de investigación, debido a que como ya lo hemos venido planteando, se va a partir de un área específica como lo es el Call Center, para que de esta manera se puedan constatar las diferentes falencias y riesgos presentados en la misma, y por ende llegar a algo general como lo es el Diseñar Un Sistema de Control Interno para esta área.

7.3. FUENTES DE INFORMACION:

Se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias, entendiendo las fuentes primarias como “la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”¹², mientras que las fuentes secundarias “es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por persona que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”¹³.

De acuerdo a lo planteado anteriormente puede decirse que las fuentes primarias de la investigación fueron las entrevistas que se realizaron a los respectivos directivos y empleados de la compañía “Catálogos San Jerónimo S.A.S”, así como también la observación directa al área del Call center, con el fin de obtener información propia de la empresa.

Por otro lado las fuentes secundarias fueron la documentación bibliográfica de libros e informes tales como el COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), entre otros.

¹² MENDEZ. A, Carlos E. Metodología: Guía para la Elaboración de Diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. 2da Ed. Mc Graw-hill: Colombia, 1998, pág. 126.

¹³ Ibid. Pág. 126.

7.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION:

Dentro de las técnicas de recolección que fueron empleadas encontramos:

OBSERVACION DIRECTA: “La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”¹⁴. Así mismo la observación “Es un proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento”¹⁵. Por tanto, es una de las principales técnicas, puesto que para el desarrollo del presente trabajo se asistió a la compañía para poder desde allí observar cada uno de los procesos realizados dentro del área específica del Call center, lo cual permitió identificar las fallas o riesgos que se generan en la misma.

ENTREVISTA: “Al igual que la observación es de uso bastante común en la investigación, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”¹⁶. De acuerdo a esto, es preciso decir que se entrevistó a cada uno de los gerentes de la compañía, a la supervisora del Call center y varios de los empleados de esta misma área.

ANALISIS DOCUMENTAL: “Son procesos de conocimiento que por su utilización permiten al investigador conocer la realidad, este conocimiento puede hacerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los

¹⁴ SABINO, Carlos A. El proceso de Investigación. Pág. 155.

¹⁵ MENDEZ. A, Carlos E. Metodología: Guía para la Elaboración de Diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. 2da Ed. Mc Graw-hill: Colombia, 1998, pág. 131

¹⁶ TAMAYO TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación científica: Fundamentos de investigación. Manual de Evaluación de proyectos. 2da Ed. México: Limusa, 1978, pág., 110.

elementos más simples hasta los complejos”¹⁷. Esta técnica es propicia puesto que se revisaron libros, documentos, informes y demás, que se encuentran relacionados con esta investigación, es decir con el control interno.

¹⁷ MENDEZ. A, Carlos E. Metodología: Guía para la Elaboración de Diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. 2da Ed. Mc Graw-hill: Colombia, 1998, pág. 136.

8. ELEMENTOS Y ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

8.1 MISION Y VISION DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

8.1.1 Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de calzado por catálogo que busca conquistar nuevos mercados a nivel nacional, gracias a nuestra capacidad organizativa y operativa, donde trabajamos con un alto nivel de pertenencia, servicio y responsabilidad, enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando oportunidades de negocio para cientos de personas y hogares.

8.1.2 Visión.

Para el 2017, seremos una empresa líder en la comercialización de ventas de calzado por catálogo en el país, e incursionaremos en mercados internacionales con parámetros de calidad y un personal competente que garantice el excelente servicio, además de estimular nuestros recursos más importantes que son el personal de la empresa y el cliente.

8.2 ORGANIGRAMA.



8.3 SITUACION A LA CUAL SE ENFRENTA LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, EN FUNCION DE SUS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS.

Emplear herramientas que permitan a una compañía efectuar un control sobre las actividades que se realizan es fundamental y “CATALOGO SAN JERONIMO” no puede ser la excepción, desafortunadamente en la actualidad la compañía no aplica efectivamente estas herramientas, lo cual se logra establecer debido a las fallas generadas en toda la compañía y que han logrado afectarla a gran escala.

El controlar efectivamente no solo implica asegurar el funcionamiento adecuado de una organización, también implica garantizar el crecimiento económico y empresarial de la misma, sin embargo se ha determinado que al interior de SAN JERONIMO existen circunstancias que en términos generales han ocasionado una serie de inconvenientes significativos que incluyen principalmente la falta de control en las funciones efectuadas por todo el personal de la compañía, no solo en lo referente a las realizadas en el CALL CENTER, nuestra área de investigación, sino a las realizadas en toda la empresa.

Para la compañía, o mejor, para sus administrativos, está muy claro que el contar con un sistema de control interno es fundamental, ya que existe una conciencia que indica que éste lo que hará es ayudar a alcanzar sus metas de desempeño y rentabilidad, logrando por ende prevenir la pérdida de recursos, recursos que en muchas ocasiones han llegado a hacer falta en determinado momento, y que se convierten en factores determinantes en la consecución de un objetivo. Si se pierde un cliente debido a la pérdida e inutilización de un recurso, esto se reflejara inmediatamente en pérdida de dinero, y esta a su vez en baja rentabilidad, lo cual es poco aconsejable para la compañía, puesto que se encuentra en pleno proceso, como se ha dicho, de crecimiento y desarrollo.

El hecho de esforzarse al máximo siempre traerá grandes frutos, y este esfuerzo comienza con el oportuno y adecuado diseño de un Sistema de Control Interno, que permita regular con mayor exactitud lo ocurrido no solo dentro de la compañía, sino especialmente lo ocurrido en el área del servicio al cliente, pues de allí básicamente depende que se dé o no un crecimiento organizacional.

Los administrativos de “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S” son conocedores de la existencia de una serie de riesgos y afectaciones que surgen a raíz de la no existencia de un Sistema de Control Interno bien fundamentado e implementado, pero es importante aclarar que este sistema no garantiza a la compañía el éxito total, pues si bien es cierto que es una herramienta fundamental para la consecución de sus objetivos, no es un objetivo en sí, es decir, es el camino que nos conduce al éxito pero no significa el éxito en su contexto general. Aun así, la ayuda que se obtendrá con la implementación de este sistema será notable, pues se lograra evitar o mejor, prevenir, riesgos no identificados y sorpresas a lo largo del tiempo.

De acuerdo a la información obtenida, la ausencia de este control ha logrado repercutir en aspectos fundamentales que involucran factores como: planeación y evaluación de metas y objetivos propuestos, insatisfacción y pérdida de clientes, realización de procesos de forma repetitiva, falta de comunicación entre todas las áreas, y ejecución inadecuada de un proceso.

En base a lo establecido anteriormente se pudo determinar que la compañía ha logrado ser afectada en todos los aspectos, es decir en forma general, puesto que estas situaciones han trascendido en pérdida de tiempo, inutilización de un recurso humano que a su vez desemboca en la perdida de una asignación salarial que podría fácilmente ser aprovechada en otros aspectos, disminución en las ventas e ineficiencia en las operaciones; pero lo que resulta aún más increíble es que existe un factor mucho más relevante que ha logrado en términos generales

afectar de tal modo a la compañía y a su desarrollo, que es poco aceptable que se presente, nos referimos entonces al desconocimiento que tiene el personal sobre su manual de funciones, el simple hecho de que no conozcan su propio manual deja mucho que desear, no es aceptable que por tal motivo la compañía o mejor, su personal, no conozcan los procesos que deben realizar, no sepan a quien se deben dirigir o que pasos seguir en determinado proceso, o sencillamente que labor desempeñar en su cargo.

No se puede dejar de lado una situación bastante particular que se presenta en la compañía, la cual ya se ha mencionado y que va muy de la mano con la falencia mencionada anteriormente, nos referimos a la falta de comunicación que existe, no solo entre el personal, sino también entre las áreas en su conjunto, este importante error ha ocasionado graves malos entendidos y significativas pérdidas de clientes para la empresa, quizás es uno de los factores en los que más se debe trabajar y en el que más compromiso debe tener todo el personal, tanto administrativos como los pertenecientes al área del Call Center.

La comunicación dentro de una organización, puede decirse que es algo más que fundamental, es uno de las principales herramientas que le permiten a la compañía crecer y mejorar no solo la parte interna (empleados y administrativos) sino también la parte externa como lo son clientes y proveedores, a esta comunicación puede denominarse como “comunicación organizacional”, de la cual se desprende un buen rendimiento, que va desde la parte de la planeación de objetivos, metas, políticas entre otras, hasta llegar a la buena eficiencia entre las áreas de la empresa.

Exitosas y grandes empresas aseguran que la comunicación organizacional debe ser prioridad, pero desafortunadamente es exactamente esto lo último que se realiza dentro de SAN JERONIMO, dando origen a constantes errores dentro de la misma, errores que aún se está a tiempo de corregir, puesto que por ser una

compañía joven existen muchas posibilidades de mejorar y tener un crecimiento, aunque no muy rápido, si bastante satisfactorio, donde empleados, clientes, la alta gerencia y hasta los proveedores sientan el cambio que se está empezando a ejercer por el simple hecho de mantener una comunicación constante y hacer sentir a todos como líderes, ya que el tomar en cuenta la opinión por ejemplo de un empleado, es muy gratificante para éste y su eficiencia se podría ver altamente reflejada a corto plazo para con el desarrollo de la compañía.

Todos y cada uno de los errores mencionados, han causado tantos efectos negativos dentro de la compañía, que se ha llegado al punto de que en lugar de crecer y mejorar, se presenten más fallas, lo que en conclusión se deduce en la baja productividad y así al final esto se represente en la parte económica o mejor, en los estados financieros de SAN JERONIMO.

Aun habiendo mencionado el gran número de falencias que están afectando la compañía, queda mucha tela de donde cortar, pero pese a esta circunstancia se debe tener presente que lo importante simplemente es mantener el deseo de corregir y mejorar aquellas fallas presentes en la empresa, y esto implica compromiso y ganas de salir adelante, de crecer y evolucionar día con día, de implementar nuevos instrumentos de control que permitan conseguir dicho crecimiento, porque el quedarse estancado no es una alternativa para una organización como SAN JERONIMO, por eso se puede decir que “los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementen el número de empleados, las cifras de ventas y la complejidad de las operaciones. Según Greiner (1972),...”... las organizaciones que no crecen en tamaño pueden conservar los mismos instrumentos de dirección y practicas a lo largo de largos periodos de tiempo. La implantación de un sistema de control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha

supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen dentro de la empresa...”¹⁸

Lo anterior permite entender un poco más el caso objeto de estudio de este proyecto, pues al ser CATALOGO SAN JERÓNIMO una empresa con poco tiempo en el mercado, se entiende que su objetivo principal está enfocado en posicionarse en el mismo, imponiendo su marca y logrando así aumentar el volumen de sus ventas, esto conlleva inevitablemente a un crecimiento que implica no solo ampliación en su estructura física, sino además un aumento en el número de personas que laboran dentro de ésta, es decir el número de empleados pertenecientes especialmente al área de interés de esta investigación, que es como bien se ha dicho el Call Center.

Tal como se menciona en el párrafo donde se cita a *Greiner (1972)*, crecer requiere el mejorar aspectos como el control que se ejerza dentro de la compañía, especialmente dentro del área del servicio al cliente, pues se sobreentiende que de la mano del crecimiento organizacional vendrán el aumento en el volumen de sus ventas y así mismo de sus empleados, por tanto el mantener el mismo grado de control ejercido desde el momento de la constitución de la compañía no sería nada favorecedor, pues a medida que la compañía crezca lo debe hacer también el control que se aplica; si se persiste en mantener los mismos controles, lo único que se generaran son grandes falencias y que los errores cometidos sean cada día más graves, lo que indiscutiblemente sucede en la actualidad de SAN JERONIMO S.A.S.

Aun no se ha logrado comprender por parte del personal que conforma la compañía la importancia que tiene el ejercer un adecuado control interno sobre ésta, quizás porque tal como estas personas lo han expresado, los administrativos

¹⁸ GARCIA GARCIA, Yordanka. MORALES, Deisi. GUERRA GARCES, Manuel. REYES SANTOS, Francisco: “Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno”. Contribuciones a la Economía, abril de 2009.

han ejercido demasiada presión sobre ellas, presión que para los empleados no es igual a control, llevándolas incluso a sufrir colapsos en la realización de sus labores. Antes de aplicar un control, los administrativos deben entender que ejercer un control interno adecuado, no significa ejercer presión constante sobre el personal, sino por el contrario, hacerles ver que aunque se está controlando de igual forma se están empleando mecanismos que permiten una mejoría en el quehacer diario del personal y por ende un mejor desempeño en sus labores.

Por tales motivos, y principalmente por el deseo que tiene la compañía en lograr un crecimiento en el mercado de forma sólida y representativa es que se busca diseñar un Sistema de Control Interno el cual se encuentra fundamentado en las fallas que se han encontrado a lo largo del estudio realizado y que afectan en su contexto general a la compañía. Dentro del diseño de este sistema siempre se está pensando en el personal de la empresa y por supuesto en los clientes, en su bienestar y satisfacción, porque no olvidemos que el cliente siempre tiene la razón y que un cliente satisfecho permanecerá fiel a la compañía, y es por ellos que “CATALOGO SAN JERONIMO” velara siempre, para asegurarse de que sus necesidades y requerimientos sean resueltos de forma oportuna.

Cambiando un poco de contexto y hablando mucho más desde el punto de vista financiero, que quizás es el más importante del cual podemos hablar, es preciso decir que una de las principales afectaciones que se puede evidenciar en la compañía es su liquidez, porque se han presentado graves problemas en cuanto a este tema se refiere, lo que se considera algo muy grave, pues se ha llegado al punto donde lo que se debe es más de lo que en determinado lapso de tiempo puede ingresar a las arcas de la compañía.

Los directivos de SAN JERONIMO han expresado que consideran que este problema principalmente ha sido causado por no contar con un Sistema de Control Interno dirigido no solo en lo que respecta a inventarios, según el gerente general,

sino también en lo que respecta al área del CALL CENTER, ya que por medio de esta es que se atrae al cliente, y al no tener un buen control en los procesos que se realizan allí se están perdiendo dichos clientes y por ende ventas, lo que primordialmente ha llevado en muchas ocasiones a una iliquidez temporal.

Recordemos que “La liquidez representa la agilidad de los activos para ser convertidos en dinero, en efectivo, de manera inmediata sin que pierdan su valor...”¹⁹ O podría mejor decirse que, “Una empresa es líquida cuando la eficiencia de su operación le permite generar efectivo a tiempo para hacer frente a sus compromisos de pago, llámense gastos de operación o pago de pasivos.”²⁰

Al comprender estos conceptos, se evidencia que el problema dentro de la compañía es aún más grave de lo que aparenta, puesto que al atravesar por situaciones de iliquidez, la operatividad de la misma se ve altamente afectada, ya que a raíz de esta situación, la organización debe buscar alternativas desesperadas y muchas veces poco acertadas que le permitan cubrir sus respectivas obligaciones, dentro de las cuales encontramos el pago de nómina y proveedores, obligaciones que no dan espera y que por ser de corto plazo poseen un grado de importancia bastante alto, no solo porque si no se cancela las respectivas asignaciones salariales a los empleados, estos detendrán sus actividades diarias, sino porque además los proveedores dejarán de suministrar la mercancía que permite el funcionamiento de la empresa en el mercado.

Además de todo esto, y según lo establecido por el contador de la organización, existe una situación bastante particular y que a menudo se ha presentado, esta se refiere a aquella que se da en el momento exacto en el que en cumplimiento de sus labores, el personal de tesorería y de contabilidad realizan lo que comúnmente se conoce con el nombre de “conciliaciones bancarias”, cuando esto se realiza, se

¹⁹ <https://www.macrofinanciera.com/aprender/laliquidez.html>

²⁰ VALENCIA MORALES, Héctor: profesor de postgrado de la EBC, “El Paradigma de la Liquidez”.

descubren consignaciones que corresponden a la compañía de “CAMI MODA”, empresa perteneciente al mismo núcleo familiar a la cual pertenece “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”. Esta delicada situación ocasiona que en los estados financieros de SAN JERONIMO se representen determinados saldos en bancos que no son correctos, es decir que estas cantidades en realidad no hacen parte de los ingresos de la compañía.

Cuando esto se descubre, se da origen a un periodo de iliquidez que afecta gravemente a la compañía, puesto que puede ocurrir que justamente esa cantidad de dinero estuviera presupuestada por ejemplo para el pago de proveedores, pero por no corresponder a las arcas de la compañía este dinero no podrá ser empleado para tal fin, y es allí donde se debe dar paso a la búsqueda de alternativas que permitan suplir o mejor, que permitan corregir este error cometido, y así se evite que SAN JERONIMO caiga en una iliquidez por un largo periodo, que logre impedir el cumplimiento de sus metas propuestas durante dicho periodo.

Es realmente valioso y significativo estudiar y tomar correctivos ante esta situación que es sumamente delicada y que puede impactar profundamente a la compañía; justamente es aquí donde entra a jugar un papel importante el Sistema de Control Interno que se quiere diseñar, pero por supuesto este sistema no asegurara a la empresa una liquidez total, lo que si le permitirá es estar preparada para situaciones donde el rendimiento de los empleados pueda disminuir y que por ende esto tenga el mismo efecto en el nivel de las ventas.

Pero si hacemos algo de memoria, o quizá nos devolvemos un poco en la lectura de este proyecto, podemos encontrar que también se ha tocado el tema de los inventarios de la compañía, que no por ser poco mencionado y no ser nuestro enfoque de análisis deja de tener peso sobre el gran problema que posee la misma, su liquidez, y es que la acumulación de artículos (mercancía) que se

genera debido a la baja rotación que estos mismos tienen, y que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, restan liquidez a la empresa, ya que si estos artículos no rotan ,es decir no se venden , por ende no representarían ingresos para la compañía, y una vez más esto generaría un grado de iliquidez poco favorable.

Si nos fijamos bien, un problema va siempre de la mano del otro, los problemas que se originan en el Call Center van de la mano con los originados en la parte de inventarios, y estos a su vez originan lo que ya tanto hemos mencionado, la falta de liquidez de la empresa en algunos momentos.

Basándonos en las diferentes causas que existen para que una empresa pueda llegar a una iliquidez momentánea o temporal, se puede decir que en algunas ocasiones esto también surge como consecuencia de la falta de organización que existe desde la alta gerencia hasta el área del Call center, puesto que se quiere hacer de todo al mismo tiempo, lo cual se traduce en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los compromisos de la compañía.

La iliquidez de una compañía no debe ser tomada a la ligera, por eso es que esta es una de las razones principales por las que se realiza este proyecto, ayudar a una organización como “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S” a solucionar todos sus inconvenientes es bastante significativo y logra aportar en gran medida para nuestro crecimiento profesional, es un trabajo que requiere compromiso y que requiere de todas nuestras capacidades, ya que está en juego no solo el nombre de la compañía, sino también su evolución empresarial y su posicionamiento en el mercado.

No obstante, el Sistema de Control Interno que se quiere diseñar se convertirá en base fundamental para la compañía, no solo porque permitirá, como dice su contador, realizar las actividades en base a unos procedimientos y normas establecidas, sino también porque se podrá dar soluciones a todos y cada uno de

los problemas ya planteados, sin embargo es valioso aclarar que este no se enfocara en el contexto general de la misma, sino en el área desde la cual se manejan los hilos de la organización; el Call Center es aquella dependencia sobre la cual se ha encaminado y enfatizado este proyecto, de la cual depende en su totalidad que se generen o no ingresos, es decir que existan perdidas y/o ganancias para la compañía y que al final de cuentas exista o no una iliquidez.

9. DISTRUBUCION Y CONDICION REAL DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

9.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL AREA DEL CALL CENTER.

Mucho se ha hablado del Call center y sabemos que es allí donde se tiene directa relación con el cliente, por tal motivo esta área se ha logrado convertir con el paso del tiempo en un lugar fundamental para cualquier compañía que la requiera en realidad, es el medio directo que tiene la organización para dar a entender al cliente que se quiere brindar un excelente servicio, sin importar a que se dedique la compañía.

El servicio al cliente no solo consiste en atender quejas o reclamos, e insistir en esto podría molestar en cierto grado al personal, por eso es que resulta importante dar a entender a éstos que no solo de eso se trata dicho servicio, y en realidad así es, el servicio al cliente va mucho más allá de lo que muchos pueden considerar, y en “CATALOGO SAN JERONIMO” encontramos un muy buen ejemplo, ya que en el área del Call Center de esta empresa no solo se atienden PQR (peticiones, quejas o reclamos), además se atiende al cliente para recibir sus pedidos, confirmarlos e incluso brindar información sobre cada producto de los que dispone la empresa.

Es necesario que en el área del servicio al cliente se cuente con personal altamente calificado, que sepa controlar diferentes situaciones y que se encuentre en capacidad total de manejar los diversos tipos de carácter que pueden presentar los clientes, además debe estar en capacidad de aceptar nuevos retos y enfrentar nuevos requerimientos empresariales.

Es muy importante resaltar que en la compañía se considera que el área del Call Center es el motor que impulsa las ventas, obviamente en un proceso

acompañado de la Gerencia Comercial, Mercadeo entre otros; pero por el hecho de ser el motor o el alma de SAN JERONIMO, en el momento en el que las ventas se ven afectadas, recae todo el peso sobre esa área y de tal forma el personal siente una presión directa, si bien es cierto que el proceso inicia allí, todo es una cadena, si el rendimiento baja se podría entender que es por causa directa de las acciones generadas en el servicio al cliente, pero en muchas ocasiones no es así, pueden haber muchos otros factores que pueden incidir en esta baja de rendimiento; justamente esto es lo que ocurre dentro de la compañía, independientemente de lo que se haga dentro del área, el hecho de que se presenten contantes procesos de productos agotados, es decir que ya no se encuentren cierto tipo de referencias o determinado número en el calzado para la venta, entre otros, obliga al cliente a tener que comunicarse casi todos los días con la empresa para realizar sus pedidos, generando en dicho cliente una gran molestia, pues existe la posibilidad de se canse de escuchar todo el tiempo que el producto que necesita no está disponible aun, haciendo que este busque alternativas diferentes en otras compañía, indicando esta la pérdida del cliente y de una venta por supuesto. Aunque el objeto de estudio solo es el área del servicio al cliente, es muy necesario empezar a separar responsabilidades, para que de una u otra forma el personal se vea motivado por el hecho que se empiecen a reconocer los errores de las demás dependencias y no siempre se tenga que estar buscando culpables en el área del Call Center.

Existen aspectos fundamentales para que un área del servicio al cliente funcione prácticamente a la perfección, primero tenemos el hecho de evaluar constantemente los procesos que se realizan dentro del área y los efectos, bien sean positivos o negativos que generan tanto en los clientes como en los integrantes del área, se debe tener presente que si los efectos generados son desfavorables ya sea para el uno o para el otro, esto ocasionara descontento o molestia en ambos, pues no olvidemos que el cliente es el motor de toda

compañía y se debe tener presente dentro de cualquier estrategia, así que si el cliente se molesta por ende el funcionario también lo hará.

En segundo lugar encontramos la importancia que tiene la actitud de los administrativos frente a los clientes, si bien es cierto que estos en el 90% de los casos no poseen contacto directo con los clientes, hablando en el caso particular de SAN JERONIMO, la forma en la que ellos se dirijan a estos será un espejo directo en el cual se reflejaran los integrantes del área. Si el personal del Call Center evidencia la importancia que tiene el cliente en la organización por medio de la forma en la que los administrativos atienden sus peticiones y dan solución a sus problemáticas, dicho personal actuara en forma similar, y por tanto demostrara también al cliente la importancia que tiene para la compañía, logrando satisfacción total en ambos.

Por último tenemos que es necesario emplear una herramienta que permita brindar al personal del área un tipo de recompensa o beneficio particular a aquella persona que mejor se desempeñe y que por ende cumpla de forma más eficiente con sus labores dentro de un lapso de tiempo determinado, las cuales seguramente incrementarían la motivación del personal por querer hacer las cosas mejor cada día. Pero no solo esto es necesario, también lo es el realizar constantes capacitaciones al personal, que incluyan agentes como: el conocimiento de nuevos productos y todo lo relacionado con estos, mejora en la atención brindada al cliente e incluso mejora en la forma en que se asumen diferentes situaciones que puedan presentarse, de manera tal que esto permita elevar el nivel motivacional de los empleados del área y su crecimiento profesional.

En la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO” se ha procurado tener en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad, pero es notable que aunque se es consciente de la importancia que tienen para el desarrollo óptimo de las

actividades diarias y en sí de los objetivos establecidos, en realidad no se aplican como debería ser, es más, según lo expresado por la mayoría del personal del área, estos aspectos ni siquiera se implementan, no es que se implementen a medias, simplemente no se ha llegado a ejecutar; así nunca será posible mejorar, pero bueno, para eso se está trabajando, para crear verdadera conciencia en cada una de las personas que integran la compañía.

Como bien se ha dicho en repetidas ocasiones, el Call Center se considera como la cadena de valor dentro de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, por tanto es indispensable determinar cuáles son las funciones que se realizan dentro del área, el número de personas que la realizan, pero sobre todo, el grado de control que se ejerce sobre ella, de manera que se pueda establecer si dicho grado de control es el adecuado, o si por el contrario, este no es suficiente para dar solución a las falencias que se generan.

Dando continuidad a lo dicho anteriormente, las funciones realizadas dentro del área son siete (7), todas con igual importancia dentro de la consecución de los objetivos empresariales, están son:

- Toma de pedidos.
- Liquidación de pedidos
- Confirmación de pedidos
- Atención de PQR (peticiones, quejas y reclamos) sobre garantías, despachos, transportadora y gerentes de zonas

- Brindar información de cómo acceder al catálogo, afiliación, cómo funciona el negocio de venta directa por catálogo, ganancias, premios entre otros beneficios.
- Información de despachos de pedido, transportadoras, estado de los pedido.
- Seguimiento a los clientes para medir el nivel de satisfacción del mismo con sus pedidos.

En realidad no son muchas las personas encargadas de realizar dichas funciones; existe una persona encargada de atender todo lo relacionado con los PQR y cinco personas más encargadas del resto de funciones correspondientes al área del servicio al cliente, pero para tener un poco más claro este asunto, a continuación se muestra el manual de funciones correspondiente al área:

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

NOMBRE DEL CARGO: COODINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE

CARGO JEFE INMEDIATO: DIRECTOR COMERCIAL

SUPERVIZA A: AUX DE SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAS

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar las tareas y el personal que integran el área de servicio al cliente, con el fin de garantizar procesos productivos que beneficien directamente el buen servicio a la fuerza de ventas

DETALLE DE FUNCIONES

Parágrafo 1: Velar por el óptimo desempeño de servicio al cliente, garantizando una buena percepción ante nuestra fuerza de ventas.

Parágrafo 2: Revisar el estado de pedidos.

Parágrafo 3: Garantizar el orden de los procesos de servicio al cliente (recepción de pedidos, cotización e informes de saldos).

Parágrafo 4: Coordinar la distribución de tareas con las personas a su cargo en servicio al cliente, con el fin de garantizar la productividad.

Parágrafo 5: Liderar los procesos para solución de casos (quejas y reclamos, toma de pedidos) que se presenten con el personal a cargo y con las empresarias.

Parágrafo 6: Informar continuamente al personal a cargo sobre premiación, outlet; página web, agotados y otras actividades comerciales que se realicen durante la campaña, con el fin de garantizar una buena información.

Parágrafo 7: Medir los tiempos en todos los procesos de atención al cliente como toma de pedido, verificación del pedido; confirmación de saldos y presentar mejoras continuas de estos procesos.

Parágrafo 8: Garantizar con el equipo de servicio al cliente las soluciones en tiempo real de las solicitudes de los clientes mediante el manejo de indicadores, para así lograr su fidelización.

Parágrafo 9: Presentar informes semanales, indicando soluciones tendientes a mejorar constantemente los procesos de servicio al cliente.

Parágrafo 10: Atender a la fuerza de venta en necesidades y/o problemas que se les presente referente a la actividad comercial.

Parágrafo 11: Liderar la visita de nuestras empresarias, para crear relaciones más cercanas con ellas.

Parágrafo 12: Verificar que el personal a cargo cumpla con los horarios laborales establecidos según lo asignado.

Parágrafo 13: Velar por que el personal a cargo utilice de la mejor manera las herramientas y equipos asignados al área de servicio al cliente.

Parágrafo 14: Otras funciones que se le asigne de acuerdo al desarrollo de su puesto.

COMPETENCIAS DEL PERSONAL

NOMBRE DEL CARGO : Servicio al Cliente y Ventas

COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Educación	Como mínimo técnico en servicio al cliente y ventas.	Presenta certificados de estudios Disponibles
	Buen manejo del idioma hablado	Demuestra solidez en el

Conocimientos	y escrito Sistemas básicos /Excel avanzado Manejo y experiencia en venta directa. Manejo de herramientas estadísticas avanzadas Conocimientos básicos de costos y presupuestos.	conocimiento y aplicación práctica de las áreas indicadas
Experiencia	6 meses en ventas o Call-center.	Presentar los debidos certificados

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Capacidad para manejar con respeto las informaciones comerciales de que dispone	• Evade temas que indagan sobre información confidencial • Recoge internamente solo la información necesaria para el desarrollo de su labor • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en

		cuenta las normas legales y las normas de la empresa • No hace pública la información de la empresa que pueda afectar a la misma • Es capaz de discernir qué puede hacer público y que no • Transmite información oportuna y objetiva.
COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo	• Proporciona información veraz ,oportuna, objetiva y basada en hechos • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades • Ejecuta sus funciones basado en normas y procedimientos

		establecidos • Utiliza los recursos de la empresa solamente para el desempeño de sus labores
Adaptación al cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente	• Responde al cambio con flexibilidad • Promueve el cambio que oriente al mejoramiento de la empresa
Disciplina	Capacidad para adaptarse a las políticas , normas y reglamentos internos de la empresa	• Acepta instrucciones aunque difiera de ellas • Realiza las funciones del puesto de trabajo • Acepta la supervisión establecida • Cumple normas y procedimientos establecidos
Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás	• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos

		e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos
Colaboración	Capacidad de cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa	• Ayuda al logro de los objetivos articulando su trabajo con el de los demás (Trabajo en equipo) • Cumple los compromisos que adquiere • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Por otra parte, al preguntar a los directivos y coordinadores si consideraban adecuadas las funciones delegadas para esta área, la respuesta fue clara, ellos consideran que estas funciones son las ideales; pero por otro lado, al realizar esta misma pregunta al personal del área, dentro de su respuesta expresaron que aunque suelen ser las ideales, en repetidas ocasiones logran sentir una sobre carga, explican que las demás funciones que les delegan si se pueden realizar pero existe escases de tiempo, es decir, si hacen todo no alcanzan a realizar las funciones primordiales, sus verdaderas funciones, es por esto que consideran que no son ideales en todo el sentido de la palabra.

Igualmente las funcionarias del área han logrado expresar que sienten inconformidad por el hecho de que muchas veces deben dejar de realizar sus funciones por realizar las de las demás personas, es aquí donde se descubre una falta bastante grave, nos referimos al hecho que en alguna ocasión ya se había mencionado y es el que estas personas no tienen conocimiento del manual de funciones, incluso han llegado a pensar que no existe; pero vale la pena aclarar que este manual como tal si existe, pero de nada sirve si no es dado a conocer. Este quizás sería uno de los pasos más importantes a dar como inicio dentro los correctivos que se quieren aplicar al interior del área del Call center, sería el motor para impulsar a las funcionarias con sus labores diarias, de esta manera no habría la excusa de que quizás no alcanzan a terminar las labores del día por falta de información y tiempo, ya que teniendo conocimiento del manual sabrían cómo hacer el proceso correctamente, logrando satisfacción no solo en el cliente sino en la propia funcionaria.

No es posible dejar de lado el hecho de que las funcionarias del área expresen inconformidad sobre la cantidad de labores que deben realizar, puntualmente ha logrado llamar la atención lo dicho por parte de la funcionaria encargada de la postventa, la cual se encuentra ubicada dentro del mismo centro del servicio al cliente, evidenciando una falla más dentro del área, pues esta persona debería estar ubicada de forma independiente, es decir en un lugar diferente a las demás, puesto que es la encargada de realizar el mayor número de actividades diarias que van desde rastrear los envíos, llamar a los clientes para conocer la satisfacción del mismo, hasta el tiempo de demora en los envíos, entre otras novedades que se puedan presentar; pero el estar ubicada allí mismo, hace que a lo largo del día, independientemente del volumen de trabajo que personalmente ella tenga, debe dejar de hacerlo para tomar pedidos, confirmarlos o quizás brindar información algún cliente, labor que le compete a las demás funcionarias. Es cierto que todas deben tener la capacidad de realizar las mismas labores, pero

en este caso se podría estar cometiendo errores tanto en su labor diaria como en la labor que está ayudando hacer pero que es responsabilidad de otra persona.

Es notable que todos estos inconvenientes que se presentan surgen como consecuencia al no saber ejercer un buen control, al manifestarse por parte de los directivos que esta área es el motor de la compañía, se hace indispensable que este control sea realmente bueno y se podría empezar a aplicar dando a conocer a las integrantes del Call center, el manual de funciones con el cual cuenta la empresa.

Es indispensable resaltar que todas estas falencias presentadas y manifestadas por el personal del área, están ligadas indiscutiblemente a una limitación que existe dentro del área, limitación que se refiere al hecho de estar siempre condicionado a un solo plan o estrategia y no contar con planes alternativos o de contingencia, esto hace que al presentarse un fenómeno ya sea favorable o desfavorable la empresa no tenga como aprovechar las circunstancias y de esta manera ser muy lento en dar solución o respuesta a estos hechos, esto simplemente quedara reducido a que si estos fenómenos tienen que ver con clientes al ser favorables o desfavorables, en los dos caso se llegaría a tener una pérdida de estos, baja de ventas y repercusión en tal vez reducción de personal, sin tener en cuenta que el problema empieza desde el momento de la evaluación y planeación de los objetivos planteados al principio de cada lapso de tiempo considerable.

Sin embargo, no se puede ignorar que tal como en algún momento se dijo, el realizar constantes capacitaciones al personal es fundamental, lo cual en este momento desafortunadamente no es una alternativa para la compañía, no se considera importante este aspecto, pero no se dan cuenta que si esto se realizara quizás los errores cometidos serian menos, y por tanto las perdidas también

disminuirían. Si lo que en realidad se quiere es evolucionar, la compañía deberá hacer real caso a lo que se ha descubierto y a lo que se aconseja realizar.

Un personal capacitado no solo significa en estos momentos para la compañía mayores oportunidades de crecimiento, sino también el mejoramiento del ambiente laboral, puesto que estas capacitaciones no solo se mejoraran la atención al cliente, sino también la capacidad de aceptar a sus compañeros de trabajo, sus distintas formas de hacer las cosas e incluso ayudar a que su comunicación sea mucho más efectiva.

9.2 COMPORTAMIENTO ACTUAL DEL AREA DEL CALL CENTER, VISTO DESDE LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD.

Ahora bien, recordemos que el mundo actual del mercado es verdaderamente exigente con toda organización, sin excepción alguna, por esto los gerentes de dichas empresas enfocan todos sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos que permitían el crecimiento y fortalecimiento de sus organizaciones

Una vez alcanzados estos objetivos es necesario echar un vistazo atrás y analizar los factores que permitieron que esto sucediera, al hacerlo se puede descubrir que aunque se han logrado los objetivos quizá las cosas se pudieron haber realizado de una forma mucha más adecuada y conveniente para la empresa, en cuanto a una mejor utilización del tiempo, los recursos y la consecución de menores costos para la organización.

Cuando se habla de conseguir menos costos y demás, o simplemente de lograr el crecimiento y fortalecimiento de la compañía, es inevitable mencionar dos elementos que permiten el logro de esto, estos son la eficiencia y la efectividad, los cuales hacen parte fundamental de las estrategias empleadas dentro de la compañía para alcanzar un óptimo desarrollo. Pero realmente ¿En qué consiste la

eficiencia y la efectividad y porque son de vital importancia dentro de cualquier organización?

Pues bien, para dar respuesta la pregunta anterior es importante primero aclarar que cuando queremos investigar el significado de estos términos encontramos la web inundada de significados que quizás en muchas ocasiones no son claros o son erróneos, pero lo que se quiere aquí es que no existan confusiones, por esto cuando se habla de eficiencia se puede hacer referencia a la definición que Stephen Robins da en su libro *“ADMINISTRACION”*, donde se establece que “La eficiencia es una parte vital de la administración. Se refiere a la relación entre insumos y productos. Si usted puede obtener más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia. Así mismo, si logra obtener el mismo producto con menos insumo, habrá incrementado también la eficiencia. En virtud de que los Gerentes trabajan con pocos recursos en materia de insumos (sobre todo personas, dinero y equipo), les interesa usaren forma eficiente dichos recursos. Por lo tanto, la gerencia se ocupa de minimizar los costos de los recursos. Desde esta perspectiva, la eficiencia se describe a menudo como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos”²¹.

En otras palabras, la eficiencia representa la capacidad que se tiene no solo por parte del personal, sino por parte de la organización en general para alcanzar un objetivo, una meta o un fin propuesto empleando los recursos (entre los que podemos encontrar el dinero, los materiales e incluso el recurso humano), que se tiene a disposición, incluso se ha llegado a considerar eficiente a una organización cuando es posible conocer con antelación los costos en los que se incurrirán para alcanzar un objetivo y que así no sean malgastados, lo que se traduce en una

²¹ ROBINS, Stephen: capítulo II, “Administración: marco teórico sobre sistemas, administración, competitividad, estrategia y teletrabajo”, pág. 31.

utilización óptima de los recursos que al final de cuentas es lo que representa la eficiencia.

Por otra parte tenemos la efectividad, al igual que sucede con la eficiencia, de la efectividad podemos encontrar un sin número de definiciones que sin creerlo pueden causar grandes confusiones y originar en nosotros preguntas como ¿entonces la efectividad es igual a la eficiencia?, a lo que se debe responder que no es así, la efectividad es comprendida como aquella herramienta que relaciona los resultados obtenidos con el uso que se realizó de los recursos disponibles (eficiencia), igualmente la efectividad nos permite conocer el nivel de cumplimiento que se tiene o se tuvo en lo referente a la entrega de determinado servicio o producto al cliente, según corresponda a la naturaleza de la organización.

Así pues, se puede comprobar que si bien es cierto la eficiencia y la efectividad no poseen el mismo significado, si lo es el hecho de que ambos factores o herramientas van de la mano, la correcta implementación de éstas dentro del desarrollo diario de las actividades que llevan a cumplir con los objetivos de una organización y su adecuada medición e interpretación, permitirá no solo poder optimizar todos y cada uno de los recursos con los que se cuentan y dar cumplimiento con las expectativas del cliente, sino que además permitirá que dicha organización logre su meta inicial, que no es más que su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Como siempre se ha dicho, la compañía “CATALOGO SAN JERONIMOS.A.S”, es una empresa joven, que se encuentra en el proceso de incursión en el mercado y que tiene como meta lograr un óptimo crecimiento y desarrollo, y tiene claro que dentro de cualquier compañía siempre debe existir un grado significativo de eficiencia y efectividad, que permita cumplir los objetivos con mayor facilidad, en el caso de CATALOGO SAN JERONIMO, es fundamental que estos elementos estén presentes, sobre todo en el área del Call center o servicio al cliente, que es

una de las áreas más cruciales de la compañía, pues allí inicia el proceso de producción de la misma.

Sin embargo, es esencial recordar que esta área no solo es una de las más importantes, ya que es la carta de presentación ante los clientes, sino que además es la más neurálgica de la compañía, pues dentro de esta se realizan cierto número de procesos, de los cuales al final depende literalmente la empresa, por tales motivos los administrativos de SAN JERONIMO consideran pertinente dos aspectos: el primero, la implementación de una serie de mecanismos de control como por ejemplo, los indicadores de gestión, matrices de control, entre otros, y el segundo, la realización de una serie de exigencias al personal del área y en sí al área en general, exigencias dentro de las cuales encontramos el alcanzar una mayor eficiencia y efectividad del área, logrando así que ambos factores sean determinantes, si de alcanzar objetivos se trata.

Pese a las exigencias realizadas y a los mecanismos de control implementados, y tomando como base no solo el análisis realizado dentro del Call center de la compañía, sino además lo establecido en párrafos anteriores en lo que se refiere a eficiencia y efectividad, es pertinente aclarar que no todo funciona como debería dentro de esta organización, sobre todo dentro de nuestra área de interés, que no es más que la del Call Center, no solo porque al observar el comportamiento de la misma se evidencian las fallas cometidas, sino además porque la información brindada por el personal así lo demuestra, si bien es cierto que existe un control y unas exigencias relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, también lo es el hecho de que esto no es asumido de forma adecuada por el personal, provocando una desmotivación laboral, desmotivación que se traduce en pérdida de tiempo, inutilización de los recursos, deficiencia en la calidad de la información y por ende, pérdida de clientes.

La inexistencia de algunos implementos requeridos por el personal del área, las fallas presentes en los que ya existen, como por ejemplo, la demora en el ingreso o salida de una llamada, la falta de capacidad del personal de acudir a los demás recursos con los que cuentan para resolver situaciones críticas que originan embotellamientos en una labor determinada, y la existencia de algunos implementos que resultan inútiles y que podrían ser fácilmente reemplazados por otros que si sean útiles, se han convertido en algo así como un escudo bajo el cual se ocultan las falencias injustificadas del área, que logran repercutir en los indicadores de la compañía y a su vez se reflejan en la parte económica de la misma.

La presencia de hechos como los ya mencionados, hacen que el comportamiento del área no sea tan eficiente y efectivo como se esperaría, puesto que no se da el debido cumplimiento a los objetivos, gracias a que los recursos con los que se cuentan no son aprovechados al máximo por una u otra razón y el tiempo empleado no es el adecuado, pues la mayoría de las labores tardan más de lo debido en realizarse en consecuencia a la falla de los recursos del área; así entonces de poco sirve implementar indicadores o hacer grandes exigencias al personal, cuando sencillamente los errores de fondo no son corregidos, evidenciándose la ausencia de un adecuado control dentro de esta área, porque vale la pena aclarar que ejercer un control no solo significa exigir y exigir al personal, sino también conocer las falencias y dar pronta solución para así poder ser más eficientes y efectivos, logrando cumplir las metas propuestas en la compañía a través del uso adecuado de los recursos y dentro de un tiempo apropiado.

Para la compañía es muy necesario empezar a implementar instrumentos de control con los que pueda medir el rendimiento tanto de las funcionarias de Servicio al Cliente como de su Coordinadora, pues recordemos que todo lo que se puede medir se puede controlar; así las cosas, implementar indicadores sería una

de las partes más importantes ya que estos lo que harían sería medir de una manera cuantitativa todas las variables que intervienen dentro del área objeto de estudio, de esta manera se verificarían y por ende medirían la calidad del servicio prestado, incremento de la demanda y el impacto tanto de la marca como de la compañía en el mercado; con este proceso se abriría una puerta para supervisar el rendimiento de las funcionarias, ya que aplicando diferentes métodos se haría más fácil mirar, por ejemplo, en qué medida crecen las ventas por cada funcionaria del área, y así por ende mejorar la utilidad empresarial e incrementar de forma eficiente y efectiva los resultados obtenidos.

Si la compañía lograra poner en práctica lo que ya se ha dicho sobre la eficiencia y la efectividad, seguramente podrá alcanzar su meta principal e indudablemente también podrá mejorar en cuanto a la optimización de sus recursos y por ende lograr que los resultados logrados sean los que se esperaban desde un comienzo.

9.3 ANALISIS DE LAS FALENCIAS PRESENTADAS DENTRO DEL AREA DE CALL CENTER.

No obstante, por medio del análisis realizado dentro del área del Call Center de la compañía, se pudo comprobar, como ya se ha dicho, que es el área que más dificultades presenta, la atención de los administrativos siempre está enfocada en ella, pues consideran que es la mejor forma para lograr dar solución a cada una de las problemáticas que allí se generan y que no son difíciles de percibir por parte de quienes visitan la compañía, de los administrativos, de los mismos trabajadores, e incluso de los clientes.

No es fácil para el personal reconocer y describir el sin número de falencias que existen en el área, pero han descubierto que solo así se pueden mejorar. De nada vale ejercer un control si no se piensa aplicar, de poco sirve conocer las falencias si no se mejoran, pero sobre todo, es casi imposible ejercer un control en algo que

no se conoce a fondo o que simplemente se ignora; es por esto que es fundamental conocer lo que sucede dentro del área de Call Center, para así poder mejorar cada una de estas fallas.

Al visitar la compañía y realizar las actividades propias del trabajo que se realizó, como entrevistas y observación directa, se ha podido recolectar información valiosa que no solo sirve como puente para alcanzar los objetivos fijados al inicio de este proyecto, sino que además le permite a los administrativos de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, conocer en que están fallando y así poder corregirlos para mejorar en cuanto a su productividad, eficiencia y economía, entre otros.

Pero antes de dar a conocer lo que se pudo encontrar en esta área, es necesario aclarar que la organización siempre debe emplear estrategias que permitan dar a entender al personal el valor que tiene esta área dentro de la compañía y que así se pueda satisfacer tanto al cliente como el personal en sí. Si el personal está satisfecho con su cargo y en sí con su trabajo, pasara a un segundo plano el motivo de la llamada del cliente, no importara si es para una queja, un reclamo o simplemente para tomar un pedido, el personal lo hará con el mayor gusto posible, con motivación, entusiasmo y entrega, y eso será efectivamente percibido por el cliente.

Es preciso tener en cuenta que el área del servicio al cliente siempre debe ser una prioridad para los administrativos de la organización, dotándola de recursos suficientes y apropiados que permitan la consecución de los objetivos. Además de esto, es importante que la empresa tenga definidos claramente sus estrategias, normas y manuales de funciones, logrando evitar que se presenten escenarios como el que el personal interprete cada situación generada de forma diferente o que incluso no sepan cómo responder ante las mismas.

Ahora bien, Como se ha dicho, las falencias presentadas logran tener un grado de importancia alto y se reflejan en el no cumplimiento de los objetivos el área, pero ahora es preciso dar a conocer esas falencias de las que tanto se ha hablado. En base a la información recolectada se pudo descubrir que uno de los problemas que más se ha venido presentando es en la productividad, lo cual tiene origen en el desequilibrio que existe entre lo que una persona aporta y lo que en realidad podría aportar, esto incluye los errores cometidos en el momento específico de tomar un pedido o cumplir con los requerimientos del cliente, ocasionando a su vez una inconformidad por parte del mismo.

Sin embargo, el error más frecuente y notorio es la falta de comunicación que existe entre cada una de las personas que integran el área del Call Center, esto en referencia a la falla que se presenta no solo en el momento de comunicar un pedido, sino además en la atención dada a un usuario, pues según lo expresado por el personal, en muchas ocasiones a un mismo cliente se le brinda diferente información tras tener que llamar en repetidas ocasiones a la línea de atención nacional por fallo en esta misma, pero el problema no tanto está en la congestión de la línea, sino en que cuando un cliente llama se debe comunicar lo que se le dijo a las demás personas del área, para que así no exista la posibilidad de que una agente de ésta le brinde una información a este usuario y luego otra agente le brinde una totalmente diferente, evitando así disgustos por parte del cliente y por ende la posibilidad de perderlo.

En repetidas ocasiones la falta de comunicación entre el personal no solo afecta al cliente, sino que también afecta al mismo personal, pues existen reclamos y malos entendidos que deben ser corregidos con un llamado de atención, que posteriormente provoca un ambiente laboral poco apropiado, ambiente que es percibido por el usuario en el momento de hacer contacto vía telefónica con el área para realizar su pedido.

Pero, ¿Cómo afectan realmente estas falencias a la compañía?, la respuesta a esta pregunta podría sonar un poco repetitiva, pero aun así no puede dejarse de lado debido a la importancia que tiene, pues afectan directamente el cumplimiento del presupuesto de ventas de la compañía, las cuales se están perdiendo debido a la limitación que tiene el personal al momento de atender telefónicamente a un cliente y solucionar una situación determinada, lo que desencadena en grandes pérdidas económicas para la empresa, y al final se piense incluso en reemplazar al personal.

Además de todo estos factores, el simple hecho de que se le permita percibir al cliente los problemas que tiene el área no habla bien de la compañía, y si tal vez en el momento no afecta la venta, puede que a futuro si lo haga, puesto que el cliente puede sentir desmotivación y falta de interés hacia la compañía y sus productos.

Circunstancias de este tipo no deberían presentarse dentro de esta área, pues recordemos que es la base de la compañía, del Call center depende la adquisición o pérdida de clientes, que al final de cuentas se traduce, como ya se ha dicho, en el no cumplimiento de las ventas establecidas y no se podría brindar satisfacción al cliente.

Pese al conocimiento de estas falencias por parte del personal administrativo de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, y pese a que se han tomado algunos correctivos, estos no han sido aplicados a fondo, por lo que día con día se hace necesario ser más exigentes con el personal, y aunque en algunas ocasiones se da cumplimiento a dichos correctivos, no siempre es así, tal como el gerente comercial de la compañía lo ha dicho, en algunas ocasiones se da cumplimiento y en otras simplemente se da a medias, lo que según él, ocasiona muchas más falencias.

El hecho de no dar cumplimiento adecuado a los correctivos establecidos por el personal administrativo no solo genera más falencias, además ocasiona que el personal se sienta presionado de forma excesiva, lo que a simple vista no es nada positivo para la compañía. Si el personal del área del Call Center siente que no está haciendo bien las cosas y que por eso se aplican correctivos fuertes, sencillamente su desmotivación crecerá, pero si por el contrario, se hace entender al personal las capacidades que poseen y lo que en realidad son capaz de hacer, es 100% seguro que se vería un gran cambio en la forma en que el personal realiza sus actividades diarias.

El control que se ejerza dentro de una compañía debe ir creciendo conforme esta lo haga, logrando cada vez más el tener clientes satisfechos y un personal que además de ser adecuado tenga un sentido de pertenencia hacia la misma. Una vez se valoren los riesgos por los que atraviesa el área del Call Center, el tipo de control que se le está ejerciendo y las personas que los aplican, el ambiente y la comunicación que existe entre las funcionarias que allí laboran seguramente tendrá un cambio favorable y se harán más amenas las nuevas políticas de Control interno que se empiecen aplicar dentro de la misma.

Cuanto más grande sea una compañía y mayor sea el número de empleados que la conforma, mayor será el riesgo que se corre de perder el control sobre la misma, por esto es importante tener un buen Sistema de Control Interno, que brinde un nivel de protección significativo, pero se debe tener en cuenta que independientemente del tipo de control que se quiera aplicar, éste no debe superar el valor de lo que se quiere controlar, es decir que se debe tener en cuenta lo que muchos denominan la relación “COSTO-BENEFICIO” lo cual Consiste en “determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costos. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta

es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada”²²

La dicho anteriormente sobre la relación costo-beneficio se resume en toma de decisiones, si dentro de una organización no se toman decisiones a tiempo y apropiadas, se puede empezar a entrar en un periodo de pérdida de fuerza en el mercado, por eso es que básicamente lo que hace un Sistema de Control Interno es servir de herramienta para estar al tanto de los riesgos por los que se está atravesando diariamente y así se tomen efectivamente decisiones de control.

En conclusión, es apropiado decir, que es absolutamente necesario ejercer un control adecuado para el área, de forma tal que se logre una mayor eficiencia y efectividad a raíz de la realización correcta de todos los procesos y procedimientos que tienen lugar dentro de ésta, así mismo para poder establecer un proceso igual para todos, que conozcan cómo y cuándo se deben hacer las cosas y aprendan a reaccionar ante diferentes situaciones que puedan presentarse, pero también es necesario para que la comunicación se convierta en parte fundamental dentro del área y pueda no solo mejorar lo relacionado con el ambiente laboral, sino también el funcionamiento general de esta, y en efecto el resto de las área que dependen de ella.

Aplicando un control interno de forma correcta se podrá dar solución a todas y cada una de las problemáticas que ya se han mencionado, logrando al mismo tiempo incrementar la productividad y por ende los indicadores económicos de la compañía.

²² http://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia_herramientas_coste_beneficio

10. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DELL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

Realizar una adecuada administración dentro de una organización es fundamental para garantizar que ésta pueda surgir y mantenerse en un nivel alto de competencia frente a otras organizaciones, sin embargo, administrar una compañía no es nada fácil, se debe siempre incluir aspectos que conlleven a la adecuada ejecución de dicha tarea, aspectos que a su vez permitan alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia tanto de su personal como de sus operaciones. Una de las herramientas más empleadas para alcanzar dicho objetivo es el control interno, el cual permite no solo incrementar dichos niveles de eficiencia y eficacia, sino además realizar un seguimiento y vigilancia a todas sus operaciones realizadas, con el fin de detectar y corregir los errores que se puedan presentar.

La compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S” es catalogada como una empresa pujante, con grandes capacidades de crecimiento y desarrollo, pero hoy por hoy se enfrenta a una serie de situaciones que poco la favorecen y que surgen como consecuencia de no contar con un sistema de control interno, el cual, si bien es cierto es fundamental aplicarlo en toda la organización, es aún más relevante que sea aplicado especialmente dentro del área del Call Center de la compañía; área de la cual se desprenden las demás actividades que pueda realizar la empresa, así que si existen fallas dentro de esta área, lo más seguro es que en las demás también se presenten.

La adecuada ejecución de un sistema de control interno depende del compromiso que exista por parte del personal de la compañía en dicho proceso, pero sobre todo, de la capacidad que tengan los administrativos de hacer que todas las actividades a realizar dentro de este sistema estén funcionando adecuadamente. La entrega y el verdadero compromiso son fundamentales, y es justamente esto lo

que le sobra a la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, por tanto, y siendo conscientes de la importancia de este sistema dentro de la empresa, sobre todo dentro del área de interés de este proyecto, se establecerá el diseño de este sistema de control interno, con el cual aun infortunadamente no cuenta la compañía.

10.1 DEFINICION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al investigar sobre un Sistema de Control Interno, resulta sorprendente el sin número de definiciones que existen sobre éste, sin embargo, la gran mayoría, por no decir todas, coinciden en que es un sistema que involucra, o mejor, dentro del cual la administración de una compañía establece una serie de principios, normas, procesos, mecanismos de evaluación, entre otros factores, que permiten a ésta realizar sus actividades de forma correcta y en base los lineamientos de la empresa.

Además de contener estos factores, un Sistema de Control Interno se encuentra cimentado en una serie de componentes que inician en el ambiente de control, pasan por la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información, comunicación, y finalizan en la supervisión. Estos cinco componentes permiten a este sistema ser mucho más apropiado y eficiente para cualquier compañía.

Ahora bien, es posible dar una definición mucho más exacta sobre que es un Sistema de Control Interno, pero para esto, es necesario desglosar dicho concepto en los tres que lo integran y dar su definición de forma individual, para que se pueda entender un poco más de que se trata todo esto, así pues los tres conceptos a los que se hace referencia son:

1. Sistema.
2. Control.

3. Interno.

Primero tenemos que un sistema es aquel que logra encerrar un conjunto de procedimientos y reglas, que permiten regular el funcionamiento de determinado grupo de personas o de un proceso en sí, en donde para este caso en particular, el grupo al que aquí se refiere no sería más que el área del Call Center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, a la cual se le establecerán una serie de normas y procedimientos que deberán cumplir, con el fin de prevenir la ocurrencia de errores dentro del área.

En segundo lugar tenemos el control, el cual permite identificarlo como aquellas evaluaciones, exámenes, seguimientos u observaciones detalladas que se realizan al grupo, en este caso, al área, las cuales podrán llevarse a cabo a través de estrategias, indicadores y demás factores, que permitan vigilar el comportamiento del área y así también poder realizar comparaciones con acciones pasadas y verificar si se está logrando o no mejorar su rendimiento.

Por último se tiene algo muy importante, lo interno, lo cual se asumirá como todo lo que se maneja al interior del grupo, es decir, lo que ocurre o lo que se lleva a cabo dentro del área del Call Center.

Una vez dadas las definiciones de cada una de las palabras que integran “SISTEMA DE CONTROL INTERNO”, es posible ahora si brindar una definición mucho más exacta sobre este, por tanto se establece que:

“Son las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por una Entidad y orientados al logro de los objetivos institucionales, a fin de asegurar que funcione de manera ordenada y eficiente, incluyendo la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación

de información financiera confiable. El Sistema de Control Interno se extiende más allá de los asuntos relacionados directamente con las funciones del sistema de contabilidad”.²³

10.2 CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En el proceso de diseñar un Sistema de Control Interno, independientemente del área o la compañía a la cual se encuentre dirigido, éste debe tener implícitas una serie de características que son fundamentales al momento de establecer dicho sistema, en este caso, tenemos que las características a las cuales se hace referencia son:

- Puede ser evaluado en cualquier etapa de su desarrollo: este relativamente nos da a entender, que así el proceso de implementación del control interno no esté en su etapa final se puede evaluar para ver de qué manera se está manejando y si se están teniendo buenos resultados.
- Es una herramienta que permite lograr un fin específico, trazado al inicio de la planeación del sistema de control interno.
- Este sistema de control interno estará en bajo una constante supervisión y seguimiento.
- Es un proceso del cual son responsables todas las funcionarias del área del Call Center, de tal forma que se garantice su correcta ejecución.
- Integra controles adecuados, bien definidos y fáciles de asimilar por el personal del área.

²³ Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamientos técnicos. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Sexta edición México 2001.

- Posee un riesgo inherente, lo que significa que aunque siempre existirán errores o riesgos dentro del área, este sistema permitirá tomar correctivos a tiempo.

10.3 IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE ESTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DEL CALL CENTER.

Como bien se ha dicho a lo largo de este proyecto, contar con un Sistema de Control Interno bien estructurado es fundamental para cualquier organización, independientemente de sus actividades o de su tamaño. Toda empresa necesita un mínimo de control, que permita tener bajo supervisión y regulación todo aquello que tenga lugar dentro de la misma.

El hecho de que una organización implemente o cuente con un Sistema de Control interno, garantiza que esta sea prospera y le da la oportunidad de crecer y mejorar, puesto que se podrán detectar, prevenir y/o corregir todos y cada uno de los problemas que se presenten dentro de un área específica o bien, dentro de cualquier parte de la compañía, se podrá vigilar que el personal con el que se cuenta lleve a cabo de forma eficiente y efectiva las operaciones y así se puedan cumplir con los objetivos, logrando un beneficio tanto administrativo como económico .

Quizás una compañía no alcance a entender la dimensión y la importancia que tiene el gozar dentro de ella con un Sistema De Control Interno bien estructurado e implementado, pero es comprensible, porque en realidad es mucho más importante de lo que se cree y su impacto es mucho más real de lo que se podría esperar. Tal vez uno de los argumentos más relevantes que puede presentar dicho sistema para que sea empleado dentro de una organización, es que él brinda una seguridad razonable a ésta, seguridad que involucra aspectos como: el cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente, eficiencia, efectividad y

transparencia en sus operaciones, protección y preservación de los recursos tanto físicos como intelectuales con los que se cuenta, entre otros muchos aspectos.

Sin embargo, además de brindar una seguridad razonable a la compañía que lo emplea, este Sistema de Control Interno, se considera de vital importancia puesto que le brinda a la organización, las herramientas o mecanismos necesarios y apropiados para dar solución a las falencias que se presentan, le permite manejar sus recursos tanto humanos como tecnológicos de forma tal que se pueda hacer un mejor uso de estos, pero sin sobrepasar los límites de estos.

Un Sistema de Control Interno jamás deberá ocasionar más inconvenientes de los que se puedan estar presentando dentro de la organización o dentro de su área específica, así como tampoco deberá perjudicar las relaciones interpersonales, no solo en lo referente a la relación entre empleados, sino entre empleado y patrón, porque se debe tener claro que si esto llegara a ocurrir, sería una excelente señal de que el Sistema no está funcionando como debería, o simplemente no es el apropiado para la compañía.

Ahora bien, con base en todo lo que se ha dicho anteriormente, es oportuno decir que en el caso especial de “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, más exactamente en su área del Call Center o servicio al cliente, es realmente importante y además urge contar con un Sistema de Control Interno, que brinde esa seguridad razonable de la que ya se ha hablado y que tanta falta le hace, no solo al área, sino a la compañía en general.

El Call Center es el centro de operaciones de la compañía, es el área en la cual, como se ha establecido ya en un punto de este proyecto, se realizan gran cantidad de actividades que resultan cruciales para la organización, por tanto es sobre la cual se debería ejercer un mayor control y vigilancia, de tal modo que se puedan conocer a tiempo las falencias que presentan y por tanto se puedan tomar

acciones correctivas, es justamente de esto que se desprende la necesidad y la importancia que tiene el que se diseñe este Sistema de Control Interno para esta área.

¿Pero en realidad contar con este Sistema de Control Interno en esta área es tan importante como se quiere dar a entender?, la respuesta es sencilla, SI. La presencia de este sistema dentro del Call center le concederá la oportunidad de crecer, de mejorar, de progresar, de evolucionar de forma satisfactoria, le permitirá potencializar las capacidades de sus empleados en cuanto a la forma de atender un cliente, le brindará la oportunidad al personal de sentirse motivado por lo que hace, de entender que lo importante es mantener al cliente satisfecho y no el salario o la remuneración que se recibirá al final del mes, logrará hacer razonar a los administrativos sobre el hecho de que controlar efectivamente lo que se hace si es importante e influyente en los resultados que se obtengan, y así crear conciencia entre todos de que si se corrigen los errores, la rentabilidad de la compañía será cada día mejor y se lograr ese equilibrio y estabilidad económica y gerencial que tanto se necesita.

10.4 CLASES DE CONTROL INTERNO EXISTENTES.

El diseño de un sistema de control interno siempre debe incluir la clase de control que se quiere aplicar dentro de la organización teniendo en cuenta los requerimientos y dificultades presentadas por la misma, así entonces, es preciso decir que a través de un proceso de investigación realizado, se hallaron dos clases de control interno que logran sobresalir, dentro de ellos tenemos el control administrativo o de gestión y el contable; a continuación veremos en qué consiste cada uno de ellos:

10.4.1 Control Interno Administrativo o de gestión: “El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la

organización y un instrumento para evaluarla.... El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.”²⁴

Esta clase de control establece la importancia que tiene dar cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos que se establecen dentro de la compañía, en este caso específico, dentro del área del Call Center, además este tipo de control busca establecer las relaciones de jerarquía dentro de la empresa, de tal forma que se puedan saber a quién dirigirse o reportar determinado evento, y también delegar funciones, responsabilidades y sobre todo autoridad.

Así mismo, el control interno administrativo hace posible diseñar medidas que a su vez permiten mejorar la eficiencia y la efectividad en todo lo relacionado con las operaciones de la organización, lo cual incluye la realización y presentación oportuna y adecuada de informes sobre el rendimiento del personal y/o de las operaciones en sí, análisis estadísticos, de tiempo, entre otros, además de incluir siempre los planes y objetivos ya propuestos por parte de los administrativos para la compañía.

Dentro del control administrativo o de gestión, se encuentran tres subtipos de control que tienen lugar una vez aplicado el control administrativo en sí, estos son: el preventivo, el concurrente y el posterior.

²⁴ BAEZ PRESSER, María Carlina. “control de Gestión- UA”. Pág. 1. Licenciada en administración de empresas de la universidad del Salvador BS. AS.

El control preventivo hace énfasis en la realización de un análisis o evaluación de todas y cada una de las actividades o planes que se han fijado para realizar dentro de la compañía, siempre y cuando éstos aún no se encuentren en marcha.

El control concurrente, como su propio nombre lo indica, consiste básicamente en realizar de forma constante o repetitiva evaluaciones sobre las actividades que ya se encuentran en marcha, este control debe aplicarse durante todo el tiempo que dure la ejecución de dichas actividades, con el fin de detectar o corregir posibles errores o situación que sean poco favorecedoras y que se puedan presentar a lo largo del camino.

Por último, tenemos el subcontrol posterior, el cual se realiza una vez finalizado el plan de acción que se había trazado al inicio dentro de la compañía, logrando descubrir o conocer el grado de errores o fallas en efecto presentadas y que esto a su vez permita que estas sean corregidas o se evite su ocurrencia en un futuro.

10.4.2 Control Interno Contable: Este tipo de control interno abarca todo lo relacionado con el deseo de proteger los recursos económicos de la compañía, es decir, los activos con los que ésta cuenta. Si este control quiere ser aplicado dentro de una organización, éste siempre debe incluir los procedimientos, políticas o normas establecidas por la empresa, que permitan proteger dichos activos.

El control interno contable enfoca sus esfuerzos en conseguir confiabilidad y seguridad de las operaciones, registros y transacciones económicas que tengan lugar dentro de la organización, logrando así mismo generar un nivel de seguridad que sea razonable, en donde se pueda mostrar que todo, en cuanto a materia económica se refiere, se realiza o se lleva a cabo en base a las ordenes o lineamientos impartidos por la administración de la empresa, y que la información que se maneja dentro de la compañía pueda ser empleada en el momento que se

requiera, bien sea para verificarla o para ser empleada en la preparación de estados financieros.

10.5 DIAGNOSTICO DEL AREA DEL CALL CENTER.

Antes de instaurar cualquier opinión, es importante aclarar que dentro de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, y particularmente dentro de su área del Call Center o servicio al Cliente, no se ha establecido un sistema de control interno que permita regular de forma efectiva las actividades realizadas dentro de esta área.

Las interminables discusiones que se presentan sobre si se están o no realizando de forma adecuada cada labor asignada dentro del área, es una muestra clara de la inexistencia de un sistema de control interno y de la necesidad de que este sea diseñado. La compañía tiene un gran futuro y esto no puede verse truncado por la inexistencia de un control que podría dar solución al sin número de problemas que principalmente tienen su origen dentro del área del servicio al cliente.

El Call Center es un área que permite a la compañía tener vida empresarial, pero desafortunadamente su situación actual es bastante preocupante, pese a que se implementan algunos mecanismos de evaluación y medición tanto al área como a su personal directamente, esto no ha sido suficiente para mejorar situaciones como: la falta de comunicación entre el personal, el descontento ante órdenes impartidas o correctivos aplicados, incapacidad del personal para solucionar situaciones difíciles ante un cliente.

Es notorio que el área aunque cumple con lo asignado, no logra satisfacer las expectativas, esto en consecuencia de la falta de control que sobre esta área debería ejercerse, así como también, a la falta de interés, no solo del personal que la integra sino también de los administrativos de la compañía.

Es hora de tomar cartas en el asunto o de lo contrario la compañía pronto dejara de ser catalogada como una empresa promisorio.

10.6 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MÁS APROPIADO PARA EL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”.

Dado el caso de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, y tomando como referencia no solo lo establecido dentro de las clases de control, sino también las diferentes problemáticas que se presentan dentro de la compañía y que se han mencionado ya a lo largo de este proyecto, y a su vez, teniendo en cuenta el objetivo principal del mismo, es preciso determinar que el control administrativo o gerencial es el más apropiado para ser aplicado dentro de todo lo que enmarca el sistema de control interno a diseñar para la compañía, pues no debemos olvidar que los problemas de la misma tienen origen en la incorrecta forma de administrar a SAN JERONIMO, empezando por el desconocimiento que existe de las normas y procedimientos por parte del personal que integra la compañía. Si se ejecutara de forma adecuada dicha administración, es casi seguro que todos estos inconvenientes no generarían el impacto que ahora generan en la organización.

Sin embargo el hecho de tratarse de un control administrativo, no indica que se dejen de lado las delicadas situaciones económicas que generan todos los problemas presentados en la compañía, pues siempre un aspecto va ligado al otro, por tanto es fundamental que primero se solucione el problema de raíz, para que así la compañía deje de sufrir situaciones de iliquidez por perdida de ventas, o no recepción de un pedido en el momento oportuno, entre otros tantos escenarios que conllevan a dicha situación.

El control interno administrativo siempre tiene una relación indirecta con los registros, transacciones u operaciones económicas que se realicen dentro de “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, pero a su vez comprende el conjunto de principios, normas, políticas, acciones, mecanismos e instrumentos que empleados en su totalidad y de forma adecuada, se convertirán en un medio efectivo para lograr el cumplimiento de objetivos, especialmente los establecidos para el área del Call Center, logrando también generar una capacidad de reacción oportuna ante los diferentes riesgos o amenazas a las cuales pueda verse enfrentada la compañía.

Lo determinado en los párrafos anteriores, permite confirmar porque el control interno administrativo es el más apropiado para la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, o mejor, para el área del Call Center, pues incluye tanto el aspecto administrativo como el económico, el cual nunca podemos dejar de lado, sin embargo y gracias al análisis que se ha realizado del área antes mencionada, que en realidad es nuestra área de interés, es posible establecer que lo primero a lo que se debe dar solución son a las falencias presentadas y relacionadas directamente con la parte administrativa de la compañía, de tal forma que una vez diseñado este sistema de control interno, puedan versen solucionadas circunstancias como: falta de comunicación entre administrativos y personal, desconocimiento de las políticas o manuales de funciones existentes, falta de capacidad para dar respuesta a determinadas situaciones con los clientes, la poca disposición de dar solución a un conflicto entre dos o más partes, entre otros, los cuales afectan siempre el desarrollo de los objetivos trazados , y esto al final se traduce en problemas de tipo netamente económicos, pues recordemos que la compañía se dedica únicamente a la venta por catálogo, y si falla su área principal (donde se reciben, se registran o se reportan los pedidos) por cualquiera de las circunstancias ya mencionadas, por ende el resto de actividades que le siguen se verán afectadas o incluso interrumpidas. No puede seguir siendo concebible que estos aspectos se presenten y afecten de manera significativa a la compañía, dar

solución a esto es lo que nos motiva a desarrollar este sistema de control interno para el área del Call center de SAN JERONIMO.

Ahora bien, para poder diseñar un sistema de control interno, independientemente de la naturaleza de la compañía o del tipo de control que se vaya a emplear dentro de este sistema, es fundamental establecer los pasos a seguir para poder realizar dicho diseño, esto es justamente lo que se ha hecho para el área del Call Center de SAN JERONIMO, pasos que deberán cumplirse a cabalidad para que al final se pueda observar el resultado obtenido. Así entonces los pasos a seguir para el diseño de este sistema de control interno para el Call Center son:

1. Nombramiento formal del grupo de personas o de la persona que se encargara de participar en la ejecución de este Sistema de Control Interno para el área del Call Center.
2. Realización de un análisis detallado sobre el área del Call Center, enfocado principalmente en tres factores:

A: Comportamiento del personal
B: Ejecución de actividades y/o procesos.
C: Uso de recursos.
3. Evaluación de los riesgos, falencias e irregularidades halladas a raíz del análisis antes realizado sobre el área del Call Center de la compañía.
4. Establecimientos de nuevas actividades, procedimientos y políticas a implementar dentro del sistema de control interno del área, de tal forma que se ejecute de manera adecuada y se pueda así dar pasó al proceso de corrección y prevención de los riesgos, falencias e irregularidades halladas con anterioridad.

5. Dar a conocer a todo el personal involucrado en el área del Call center, las diferentes actividades, procedimientos y políticas trazadas dentro de este sistema de control interno, tomando como base, el hecho de que será dicho personal, quienes se encargaran de ejecutar el sistema diseñado para el área.
6. Puesta en marcha de las actividades, procedimiento y políticas anteriormente fijadas e incluidas dentro del sistema de control interno del área por parte del personal encargado.
7. Seguimiento y evaluación tanto de lo realizado por el personal en base a los establecido dentro de este sistema de control interno, sino además, de los resultados obtenidos, con el fin de poder garantizar el efectivo y eficiente funcionamiento de este sistema de control interno diseñado para el área del Call Center.

10.7 MISION Y VISION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A DISEÑAR PARA EL AREA DEL CALL CENTER.

10.7.1 Misión.

Brindar al área del Call center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, la oportunidad de mejorar el desarrollo de sus actividades y procesos, a través de un Sistema de Control Interno enfocado en la prevención y corrección de errores que tengan lugar dentro del área, con el fin de garantizar un mejor rendimiento y productividad.

10.7.2. Visión.

En los próximos años el área del Call Center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, contara con un Sistema de Control Interno correctamente estructurado y ejecutado a cabalidad, logrando mejorar el rendimiento de las actividades desarrolladas dentro del área.

10.8 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A DISEÑAR PARA EL AREA DEL CALL CENTER.

Diseñar de forma adecuada el sistema de control interno para el área del Call Center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S” requiere establecer una serie de objetivos claros, que deberán ser cumplidos a cabalidad si lo que se quiere en realidad es mejorar. Estos objetivos del sistema de control interno son diseñados en base a las dificultades del área del Call Center y pretenden dar solución a estas:

- Proporcionar una comunicación efectiva entre cada una de las personal que integran el área del Call Center.
- Garantizar el uso adecuado de los recursos con los que cuenta el personal para realizar las actividades propias del área.
- Realizar la división adecuada de cargos dentro del área. Con el fin de mejorar el rendimiento del área en lo relacionado con la postventa.
- Dar cabal cumplimiento a las actividades establecidas dentro del manual de funciones estructurado para el área del Call Center.

- Realizar valoraciones de los riesgos a las cuales se ve enfrentada el área del Call Center.
- Velar porque las actividades desarrolladas dentro del área estén siempre encaminadas hacia el logro de los objetivos trazados.
- Asegurar que los recursos con los que cuenta el área funcionen a la perfección y permitan el desarrollo óptimo de las actividades.
- Establecer diferentes medios que sirvan como incentivo al personal del área, en consecuencia de la eficiencia de sus labores.
- Implementar herramientas o instrumentos de control que permitan medir el rendimiento de todas las personas pertenecientes al área del Call Center.
- Mejorar la calidad de la información brindada al usuario, con el fin de adquirir más y mejores clientes, lo cual permitirá el incremento en ventas y por tanto una estabilidad económica mucho más significativa.
- Asegurar un verdadero compromiso y entrega por parte de la gerencia y el personal del área en la ejecución de este sistema de control interno, para que éste pueda impactar de forma positiva tanto al área como a la compañía en general.
- Estimular a la alta gerencia a la realización de una continua vigilancia y seguimiento en todo lo referente a este sistema de control interno.
- Prevenir y mitigar la futura ocurrencia de las diferentes situaciones o problemáticas que se han venido presentando dentro del área del Call Center de la compañía.

10.9 RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO DENTRO DEL AREA DEL CALL CENTER.

La responsabilidad es uno de los aspectos más sobresalientes dentro de cualquier sistema de control interno, puesto que para garantizar que dicho sistema sea ejecutado según lo que se ha establecido, requiere determinar quién o quienes serán las personas encargadas de dicha ejecución, para que así se logre obtener un sistema de control interno verdaderamente efectivo para el área.

Ser responsables indica compromiso y entrega por parte de quien ejecuta dicho sistema, no olvidemos que la responsabilidad significa ser conscientes de la importancia de los actos que se realizan y la magnitud y alcance de los mismos.

“Todo el personal de una organización participa y tiene responsabilidades sobre el Control Interno (aunque pueda variar su alcance), cualquiera sea su jerarquía o posición, y todos deben interesarse en que el sistema sea lo más eficaz posible para asegurar que la gestión se está desarrollando por el camino previsto.”²⁵

Para el caso particular del área objeto de estudio, es decir, el CALL CENTER, se debe establecer como responsables a todo el personal, y con esto nos referimos no solo a los administrativos de la compañía sino también a cada una de las funcionarias que integran el área, dentro de las cuales tenemos: las encargadas de recibir y confirmar pedidos, la que atiende las PQR (peticiones quejas y reclamos) y la coordinadora del área.

Siempre se ha dicho que es necesario que todas estas personas quieran de verdad ayudar a mejorar la situación actual del área y aportar un granito de arena que permita la consecución de los objetivos propuestos, pero sobre todo, que tengan un sentido de pertenencia por la empresa, para que los esfuerzos que se

²⁵ <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/caracteristicas-del-sistema-de-control.html>

hagan sean con honestidad y compromiso y que vean a este sistema de control interno como la herramienta que les permite salir a flote y corregir todas las falencias que se presentan en el área y que han logrado afectar incluso sus relaciones interpersonales.

10.10 MECANISMOS DE CONTROL A EMPLEAR DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO PARA EL CALL CENTER.

“La medición es un concepto cuantitativo que se diferencia de la evaluación por su carácter reductor y limitativo, la cual se enfoca a valorar únicamente las variables susceptibles para la cuantificación. Para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planteados, es necesario hacer uso de la medición.

Actualmente, los indicadores obtenidos a través de la medición de algunas variables constituyen un mecanismo para evaluar la eficiencia y eficacia de una organización en el uso de los recursos productivos” ²⁶

Los medios de evaluación a establecer dentro del SCI y que tendrán que ser aplicados dentro del área del Call Center de la compañía, serán en realidad eficientes y permitirán mejorar todo lo que dentro de esta área se realiza, se enfocaran en dar solución a las fallas presentadas dentro de esta y harán posible medir con una mayor exactitud el rendimiento del Call Center en general.

Para establecer en sí, cuales son los indicadores que mejor se adaptan para evaluar el área objeto de estudio, es fundamental tener en cuenta todos los factores que giran en torno de la misma; es ahí donde es necesario estudiar las

²⁶ Subsecretaría B, Dirección general de capacitación y productividad, serie: guías técnicas-metodológicas para mediana empresa N° 8. “MECANISMOS DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD”, pág. 26

falencias y riesgos que se están presentados, así como también los objetivos y metas planteados; los cuales conllevaran a diseñar los indicadores apropiados para medir la eficiencia y la eficacia dentro del área.

Es muy importante tener claro que estos mecanismos, se convertirán en una de las herramientas más importantes dentro de este sistema, puesto que serán aquellos que permitirán conocer en qué grado se han corregido dichas falencias y se podrán hacer comparaciones con periodos anteriores, en los cuales aún no se aplicaban estos mecanismos, pues recordemos que todo aquello se puede medir se puede controlar.

Es así como se plantea que los indicadores que mejor se ajustan a las necesidades y requerimientos del área, son los indicadores de gestión, ya que “Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura”²⁷

Para diseñar de forma adecuada dichos indicadores, es necesario tener en cuenta los criterios o características que hacen parte de estos, dentro de las cuales se tiene: “Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”²⁸

²⁷ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

²⁸ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Dado el caso específico del área del Call Center de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”, se considera que los factores más importantes que deben ser medidos y en los cuales se deberán enfocar los indicadores de gestión son:

1. Calidad del servicio: este aspecto hace referencia tanto el grado de satisfacción del clientes como a la calidad de información brindada por el personal del área.
2. Uso de los recursos: se refiere al adecuado uso de los recursos con los que cuenta el área, es decir, conocer si dichos recursos en realidad permiten alcanzar los objetivos del área.
3. Comunicación: este aspecto contiene lo referente al mal manejo de la información y la carente capacidad de comunicación entre las funcionarias del área.
4. Recepción de pedidos: hace referencia a la posibilidad de confirmar el mayor número de pedidos posible en un lapso de tiempo determinado, con referencia al número de pedidos recibidos durante ese mismo periodo.

10.11 SUPERVISION Y SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DISEÑADO PARA EL AREA DEL CALL CENTER.

En todo Sistema de Control Interno, como en todo proceso cualquiera que sea, debe existir una constante vigilancia y supervisión, esto con el fin de evaluar que los procesos se estén llevando a cabo de la manera correcta y en consecución de los objetivos planteados en el mismo Sistema. Para esto se hace necesario tener en cuenta que:

“Todo sistema de control interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno”²⁹

Para “CATALOGO SAN JERÓNIMO S.A.S”, es vital que al momento en que se realice la ejecución del Sistema de Control Interno en su área del CALL CENTER, se inicie un seguimiento continuo, de tal manera que se pueda evaluar el desarrollo de las actividades que se están realizando, está claro que para lo anterior “la administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado Sistema de Control Interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse si no se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control”.³⁰

Es aquí donde específicamente en el área del CALL CENTER recae la responsabilidad de supervisar el buen desarrollo de este Sistema a la coordinación del área, quien corresponde a una sola persona, la cual será la encargada de permanecer en comunicación constante con la alta gerencia, informando ya sea diariamente, semanalmente, mensualmente o como se estipule a la hora de la implementación del Sistema de Control Interno que se ha diseñado, del cómo se están desarrollando los procesos y procedimientos.

De acuerdo a esto se entiende que la supervisión y seguimiento del Sistema de Control Interno en el área del CALL CENTER de CATALOGO SAN JERONIMO,

²⁹ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>

³⁰ Ibid., Pág. 10.

tiene que estar a cargo de forma conjunta con la alta gerencia y la coordinación del área, y así corregir y evaluar las anomalías que se vayan presentando en el desarrollo del mismo, con ayuda de los correctivos establecidos a la hora de plantear metas y objetivos.

11. CONCLUSIONES

Se logró identificar que ninguna de las área de la compañía “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S” cuenta con un Sistema de Control Interno y que cada uno de los funcionarios de la misma son conocedores de esto; lo que hace que este diseño sea un punto de partida a la hora de estructurar otro sistema dirigido a cualquiera de sus áreas restantes.

Durante el proceso del diseño de este Sistema de Control interno, se pudo identificar que la alta gerencia, no visualizaba la importancia que tiene el contar con un sistema de Control Interno debidamente estructurado y diseñado para el área del Call Center.

Por medio del estudio realizado en este proyecto, se pudo conocer las dificultades a las cuales se enfrenta el área, dificultades que pasaban totalmente desapercibidas ante los ojos del personal administrativo

Pese a que el área del Call Center es una de las más importantes dentro de la compañía, no existía ningún interés en realizar un adecuado control dentro de la misma, lo que ha generado un sin número de dificultades, que han logrado impactar notablemente la compañía en general.

El diseño de este sistema de control interno, logro establecer los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de ejercer un adecuado control dentro del área, así como los pasos a seguir en el momento preciso en el que éste se vaya a implementar dentro del Call Center.

Existe un desconocimiento por parte del personal del área de su manual de funciones, es decir, no poseen claridad absoluta sobre cómo proceder ante determinadas situaciones.

Se logró identificar la carente comunicación que existe entre el personal del área del servicio al cliente o del Call center, lo que ha impedido en muchas ocasiones, el desarrollo óptimo de las actividades propias del área.

Por último y en base al estudio realizado, es importante destacar que el éxito en la ejecución de este Sistema de Control Interno diseñado para el Call Center, dependerá del compromiso, interés y responsabilidad que se tenga por parte tanto de la alta gerencia, como también de los funcionarios que integran el área.

12. RECOMENDACIONES

Es fundamental que el personal del área del Call center y los administrativos de la compañía, se comprometan e involucren en el proceso de mejoramiento que se quiere lograr y que se ha establecido dentro del Sistema de Control Interno diseñado.

La alta gerencia de la compañía debe dar a conocer el respectivo manual de funciones existente para el área, con el único propósito de que todo el personal tenga claro cómo y cuándo actuar, así como sus responsabilidades y limitaciones.

Debe fomentarse una comunicación efectiva, no solo entre el personal que integra el área, sino también entre estos y la alta gerencia, para poder así resolver los inconvenientes que puedan presentarse y exista a su vez la posibilidad de que ambas partes expresen sus inconformidades, requerimientos o necesidades.

BIBLIOGRAFIA

- BAEZ PRESSER, María Carlina. Control de gestión- UA, Licenciada en administración de empresas de la universidad del Salvador BS.AS.
- BEJARANO ZAPATA, Paola A. Monografía: “Diseño De La Estructura Del Sistema De Control Interno En El Municipio De La Victoria Valle”, Universidad del valle, 2004.
- BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, Administración Moderna. 1998.
- CHAPMAN, William L. procedimientos de Auditoria, colegio de graduados en ciencias económicas de la Capital federal, Buenos Aires, 1965.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoría General de la administración. 3ra ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw-hill.
- GARCIA GARCIA, Yordanka. MORALES, Deisi. GUERRA GARCES, Manuel. REYES SANTOS, Francisco: “Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno”. Contribuciones a la economía, abril de 2009.
- GIL CORREA, Jackson Alberto y GUERRERO PARRA, Walter Iván. Monografía: “Diseño de un sistema de control interno para la propiedad planta y equipo de la empresa industria de restaurantes de comidas limitada (I.R.C.C. limitada)”. Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública, Área Auditoria, Bogotá, 2006.

- MENDEZ. A, Carlos E. Metodología: Guía para la Elaboración de Diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. 2da Ed. Mc Graw-hill: Colombia, 1998.
- NEWTON, E. Fowler, Tratado de Auditoria, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires. 1976.
- Normas Internacionales de auditoría. Pronunciamientos técnicos. Emitidos por el comité internacional de prácticas de auditoría. Instituto Mexicano de contadores públicos A.C. sexta edición, 2001.
- Red de Abastecimientos, Documentos Técnicos, Informe COSO 1992.
- ROBINS, Sthepen. Capítulo II: “Administración: Marco teórico sobre sistemas, administración, competitividad, estrategia y teletrabajo”.
- SABINO, Carlos A. El proceso de Investigación.
- STONER, James. Administración. 5ta ed. México: Hispanoamericana, 1998.
- STEPHEN, Robbins. Administración, Teoría y Práctica. 4ta ed. México: Pearson Educación, 1994.
- Subsecretaria b, dirección general de capacitación y productividad, serie: guías técnicas y metodológicas para mediana empresa nº 8: “Mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad”.
- TAMAYO TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación científica: Fundamentos de investigación. Manual de Evaluación de proyectos. 2da Ed. México: Limusa, 1978.

- VALENCIA, Laura. Monografía: “Diseño de un sistema de control interno para el ciclo de ingresos subproceso de cuentas por cobrar del centro médico IP Salud Ltda.”. Universidad Autónoma de Occidente, Departamento de Ciencias Económicas, programa de Contaduría, Santiago de Cali, 2013.
- VALENCIA MORALES, Héctor. Profesor de postgrado de la EBC, “El paradigma de la liquidez”.

WEBGRAFIA

- www.admindeempresas.blogspot.com
- www.aragonempresa.com
- www.degerencia.com
- www.fccea.unicauca.edu.co
- www.macrofinanciera.com

ANEXOS

1. FORMATO DE CONTROL DE LLAMADAS TELEFONICAS "CATALOGO SAN JERONIMO"

CONTROL DE ATENCIÓN DE LLAMADAS TELEFONICAS "CATALOGO SAN JERONIMO SAS"												
FECHA DD/MM/AAAA A	HORA INICIO LLAMADA	HORA FINAL LLAMADA	MOTIVO DE LA LLAMADA	NOMBRES CLIENTE	TELEFONO	# COTIZACION	VALOR	CONFIRMADO TELEFONO		CONFIRMADO POR E-MAIL		OBSERVACIONES
								SI	NO	HORA	HORA	
01/09/2014	8:00	8:28	PEDIDO POR E-MAIL	DEYANIRA GUEVARA	3163629269	26959	\$ 29,000	SI		2:09		NO CONTESTABA
01/09/2014	3:45	3:47	PEDIDO TELEFONICO	SARA FIQUJARE	3162480557	26946	\$ 35,900	SI		11:07		PREMIO DE 400
01/09/2014	2:35	2:36	ANEJAR AL PEDIDO	NADIA ELENA LASSO	3204922321	26956	\$ 280,500	SI		3:34		
01/09/2014	8:49	8:52	INFORMACION GENERAL	GLORIA VARGAS	LLAMO							
01/09/2014	9:05	9:10	MODIFICAR PEDIDO	AURORA MENDEZ	LLAMO	26962						MODIFICO NICOLA
01/09/2014	9:35	9:36	PEDIDO TELEFONICO	ANA VIRGINIA MONIE	3203254524	26944	178750	SI				
01/09/2014	9:37	9:49	PEDIDO TELEFONICO	LEIDY NARVAEZ	3146243965	26973	670650	SI		11:32		SAF
01/09/2014	10:00	10:04	INFORMACION GENERAL	CAROLINA PINEDA	LLAMO							
01/09/2014	10:11	10:14	ANEJAR AL PEDIDO	CLARA SUSAN MONTENEGRO	LLAMO	26659	169850	SI		10:14		
01/09/2014	10:18	10:21	PEDIDO TELEFONICO	DIANA PATRICIA PAYANES	LLAMO	26979	96750	SI		1:40		INFORMO AURA



2. FORMATO DE MEDICION DE VENTAS EN DINERO ACUMULADO DE "SAN JERONIMO"



	01/10/2014	02/10/2014	03/10/2014	04/10/2014	05/10/2014	06/10/2014	07/10/2014	08/10/2014	09/10/2014	10/10/2014
ASESORA										
ESTEFANIA	\$ 2,239,700	\$ 3,557,451	\$ 1,444,467	\$ 1,335,218		\$ 2,520,014	\$ 3,270,353	\$ 1,829,925	\$ 1,839,603	\$ 1,136,978
IVON	\$ 4,399,525	\$ 2,501,611	\$ 2,196,282	\$ 985,723		\$ 2,077,791	\$ 2,290,197	\$ 474,389	\$ 2,384,214	\$ 1,586,395
AURA	\$ 4,311,099	\$ 2,860,854	\$ 1,000,349	\$ 1,375,642		\$ 2,330,831	\$ 1,558,717	\$ 3,325,804	\$ 1,645,529	\$ 1,519,831
MILLER	\$ 1,653,234	\$ 4,674,781	\$ 1,796,417	\$ 884,705		\$ 1,595,888	\$ 3,923,053	\$ 2,053,813	\$ 2,179,383	\$ 807,013
LINA	\$ 2,308,713	\$ 3,128,599	\$ 2,117,798	\$ 1,058,465		\$ 1,908,253	\$ 1,722,300	\$ 2,610,011	\$ 2,028,326	\$ 512,825
JESSICA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 205,745	\$ 285,498	\$ 1,341,298	\$ 982,726	\$ 141,749

3. FORMATO DE MEDICION AL PERSONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE
"SAN JERONIMO."



San Jeronimo[®]
 CALZADO

FORMATO DE MEDICION AL PERSONAL DEL SEVICIO AL CLIENTE
 DE "SAN JEONIMO"

NOMBRE DEL PERSONAL	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	06/08/2014	07/08/2014	08/08/2014	09/08/2014	10/08/2014
ESTEFANIA GALLEGO	15	9		27	42	19			0	2	
IVON PARRA	8	8		25	30	20			26	27	
AURA MARIA PEÑA	20	13		15	29	11			29	1	
LINA BROCHERO	24	0		22	22	25			21	12	
MILLERLAY URBINA	8	6		8	4	5			4	11	
TOTAL	75	36	0	97	127	80	0	80	0	53	0

4. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑIA "CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S"

1. ¿Sabe usted en qué consiste un sistema de control interno?
2. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un sistema de control interno dentro de la compañía, y cuál es la importancia que tiene para la misma?
3. Debido a la inexistencia del sistema de control interno; ¿cómo cree usted que se ha visto afectada la compañía e términos generales?
4. ¿Qué problemas de tipo financiero más significativos se han presentado dentro de la organización?
5. ¿Cree usted que estos problemas financieros han surgido como consecuencia de la ausencia de un Sistema de Control Interno?, sí o no y ¿Por qué?
6. Además de los problemas financieros, ¿Qué otro tipo de problemas se han presentado?
7. ¿Qué problemas se han generado dentro del área del Call Center?
8. ¿Cómo afectan estos problemas al cumplimiento de los objetivos del área?
9. ¿Existe un conocimiento por parte de los administrativos de las dificultades que presenta esta área? Si o no, y ¿Cómo se da cuenta de esto o porque no se da cuenta?
10. ¿Se han tomado acciones correctivas hasta el momento dentro del área y quien es la persona encargada de aplicarlas?

11. ¿Se da adecuado cumplimiento a las acciones correctivas establecidas para el área?
12. Siendo el Call Center una de las áreas más importantes de la empresa, ¿Podría usted mencionar cuáles son las funciones realizadas dentro de esta área y el número de personas que las realizan?
13. ¿Considera usted que las funciones delegadas para esta área son adecuadas?
14. ¿Cree usted que el número de funciones asignadas son las ideales o cree que existe una sobrecarga?
15. ¿Cree usted que dentro del área del Call Center se hace un uso adecuado de los recursos con los que se cuentan? ¿Por qué?
16. ¿Qué medios o instrumentos se emplean para medir la eficiencia y la efectividad del área?
17. ¿Cree usted que debe existir un control riguroso sobre esta área o considera que no es necesario? ¿Por qué?

5. FLUOGRAMA DE PROCESOS DEL AREA DEL CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA “CATALOGO SAN JERONIMO S.A.S”

FLUJOGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE - CATALOGO SAN JERONIMO SAS

