DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

PROYECTO DE TITULACIÓN TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AUTOR: MUÑOZ BELTRÁN, SANDRA PAOLA

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS, SEVICIOS Y TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

DIRECTOR: ECO. MONCAYO, GUSTAVO Msc. MBA

CODIRECTOR: ING. TIPÁN, LUIS MBA.

SANGOLQUÍ, ABRIL 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Eco. Gustavo Moncayo

Ing. Luis Tipán

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **"Auditoría de Gestión a los Procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano para la empresa E- Government Solutions S.A. ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha"** realizado por Sandra Paola Muñoz Beltrán, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatuarias establecidas en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido al contenido de la información, la calidad de trabajo y la confiabilidad de resultado, si recomendamos su publicación. El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizamos a Sandra Paola Muñoz Beltrán que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 21 de abril de 2014

Econ. Gustavo Moncayo, Msc. MBA.	Ing. Luis Tipán, MBA.
DIRECTOR	CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sandra Paola Muñoz Beltrán

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **"Auditoría de Gestión a los Procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano para la empresa E- Government Solutions S.A. ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha",** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 21 de abril de 2014

_____

Sandra Paola Muñoz Beltrán

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "Auditoría de Gestión a los Procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano para la empresa E- Government Solutions S.A. ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 21 de abril de 2014

_____

Sandra Paola Muñoz Beltrán

DEDICATORIA

“El sacrificio es vivir algunos años de tu vida de una forma que la mayoría no lo haría para poder vivir el resto de tu vida de una forma que la mayoría no puede”. (Warren G. Tracy)

De corazón, quiero dedicar este trabajo a mis padres, porque pasamos momentos duros en los que Dios nos puso pruebas difíciles de afrontar, y sin embargo, siempre hasta el día de hoy, y a pesar de todo, son el puntal que me mantiene y me anima a no decaer y que aun en las peores circunstancias, siempre debo dar lo mejor de mí.

A mi esposo, por su incondicional apoyo, su ayuda, por ser mi compañero de viaje en todas las decisiones que tomo, pero principalmente porque en él siempre veo el deseo de lucha, tenacidad pero sobre todo entrega total a su familia. Le dedico porque fue partícipe de mis largas noches y compartió este sacrificio conmigo.

A mis hijas, Dominique y Samantha, que son mi mundo, mi vida, mi todo y porque lo que hago es por ellas, con todo mi amor.

AGRADECIMIENTO

“Da gracias a Dios por lo que se tiene porque allí comienza el arte de vivir”. (Doménico Cieri Estrada)

Como no agradecer a Dios por ayudarme a no decaer, porque siempre me tiende la mano y me apoya, por ser mi luz, mi guía y mí sostén.

Agradecer a mi familia: mi esposo, mis hijas porque supieron comprenderme y apoyarme en este proceso de crecimiento personal y porque siempre tuvieron para mí esa sonrisa que me hacía seguir adelante, nunca lo olvidaré…

A mis padres, y a toda mi familia por su incansable dedicación y por recordarme que la responsabilidad es un principio y una virtud que no se pierde jamás.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, mi querida ESPE, todo su personal, mis queridos profesores, que durante toda mi vida estudiantil, siempre estuvieron ahí con su apoyo, conocimientos, consejos pero sobre todo su gran espíritu de colaboración y ayuda.

A todos los que siempre han creído en mí, amigos, familiares, colegas del trabajo; porque comparten conmigo esta alegría y porque con su buena energía me han motivado a no decaer.

A todos mil gracias….!!!!

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I 1

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN 1

1.1 Antecedentes de la Empresa 1

1.1.1 Datos sobre la Constitución 2

1.1.2 Base Legal 2

1.1.3 Accionistas y directivos 3

1.2 Estructura Empresarial 4

1.2.1 Reseña Histórica 5

1.2.2 Organigramas 6

CAPÍTULO II 10

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 10

2.1 Misión 10

2.2 Visión 10

2.3 Objetivos empresariales 11

2.4 Objetivos y Metas de los Departamentos 11

2.5 Políticas 12

2.6 Estrategias 13

2.7 Principios y Valores 17

2.7.1 Principios 17

2.7.2 Valores 18

CAPÍTULO III 19

ANÁLISIS SITUACIONAL 19

3.1 Análisis Interno 19

3.1.1 Departamento de Ventas 20

3.1.2 Departamento de Servicios (Área Técnica) 23
3.1.3 Departamento Administrativo – Financiero 26
3.1.4 Proceso de Talento Humano 27
3.1.5 Departamento de Proyectos 28
3.2 Análisis Externo 32
3.2.1 Influencias Macroeconómicas – Entorno General (Análisis PESTEL) 33
3.2.2 Cuadro Resumen de Influencias Macroeconómicas 41
3.2.3 Influencias Microeconómicas 42
CAPÍTULO IV 48
METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 48
4.1 Metodología 48
4.1.1 Pruebas de Cumplimiento 50
4.1.2 Procedimientos 50
4.2 Planificación Preliminar 53
4.3 Planificación Específica 59
4.4 Técnicas de Recolección de Información 62
4.4.1 Investigación Documental 62
4.4.2 Observación Directa 63
4.4.3 Entrevistas 63
4.4.4 Cédulas 64
4.4.5 Método Gráfico 64
4.4.6 Técnicas de Auditoría 65
4.5 Papeles de Trabajo 66
4.6 Evidencias 66
4.7 Informe 68

4.7.1 Informe General 69

4.7.2 Informe Ejecutivo 70

4.7.3 Informe de aspectos relevantes 70

4.8 Indicadores 71

4.8.1 Indicadores de gestión 72

4.8.2 Indicadores financieros 72

4.9 Planificación Específica – Implementación, Integración de Recursos y Ejecución 72

4.9.1 Ejecución del trabajo 73

4.10 Comunicación de Resultados 74

CAPÍTULO V 75

PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS, SERVICIOS Y TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA PERÍODO ENERO – DICIEMBRE 2012 75

5.1 Planificación Preliminar 75

5.1.1 Programa Preliminar de Auditoría 76

5.2 Planificación Específica 96

5.2.1 Programa de Auditoría – Proceso de Ventas 97

5.2.2 Programa de Auditoría – Proceso de Servicios 110

5.2.3 Programa de Auditoría – Proceso de Talento Humano 121

5.2.4 Ejecución del trabajo 138

5.3 Comunicación de Resultados 163

5.3.1 Supervisión del Trabajo de Auditoría 163

5.3.2 Informe de Auditoría 165

5.3.3 Seguimiento y Monitoreo _____ 183

5.4 Actuaciones del Auditor _____ 184

5.5 Control de Auditoría _____ 185

CAPÍTULO VI _____ 186

conclusiones y recomendaciones _____ 186

6.1 Conclusiones _____ 186

6.2 Recomendaciones _____ 189

BIBLIOGRAFÍA _____ 191

WEBGRAFÍA _____ 193

Índice de Figuras

Figura No. 1: Organigrama Integral E-GovSolutions 7

Figura No. 2: Organigrama Funcional E-GovSolutions 8

Figura No. 3: Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades E-GovSolutions 9

Figura No. 4: Objetivos Empresariales y Departamentales E-GovSolutions 12

Figura No. 5: Cuadro de Factores Internos Analizados E-GovSolutions 29

Figura No. 6: Resumen Concentración e Impacto de Factores Internos Analizados E-GovSolutions 30

Figura No. 7: Evaluación y Calificación de Factores Internos E-GovSolutions 31

Figura No. 8: Calificación de Factores Internos E-GovSolutions 32

Figura No. 9: Evolución mensual de la tasa de inflación ecuatoriana 35

Figura No. 10: Detalle de las tasas activa y pasiva vigentes 37

Figura No. 11: Evolución de la tasa de desempleo ecuatoriana 38

Figura No. 12: La organización de E-Government Solutions y su entorno externo 42

Figura No. 13: Categoría de los informes de Auditoría 68

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión efectuada a la empresa E-Government Solutions S.A. para los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano fue desarrollada con el fin de apoyar a esta organización a evaluar aquellas áreas más representativas, utilizado métodos y técnicas que permitieron plantear la realidad de los procesos elegidos de forma objetiva a fin de conservar un saludable dinamismo que permita alcanzar los objetivos y metas. Este trabajo está diseñado para responder algunas de las interrogantes planteadas por el cliente en torno a la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos, mismo que fue desarrollado de la siguiente manera: en primera instancia se analizan los aspectos generales de la empresa en donde se incluye el análisis de la base legal, constitución, historia y estructura orgánica. Posteriormente, se detalla el direccionamiento estratégico de la empresa abarcando temas como la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores y principios de la organización para luego realizar un análisis situación de la organización tanto desde el punto de vista interno como externo. Posteriormente, se desarrolla la parte teórica de una auditoría de gestión y hacia el final, se inicia la fase práctica de este trabajo orientado a los procesos antes descritos. En este punto se desarrollan todas las etapas y fases de una auditoría desde la planificación preliminar, planificación específica, ejecución del trabajo hasta terminar con la emisión del Informe de Auditoría y finalmente, se establecen las Conclusiones y Recomendaciones producto del trabajo realizado.

PALABRAS CLAVE:

1. Auditoría
2. Gestión
3. Proceso de Ventas
4. Proceso de Servicios
5. Proceso de Talento Humano

EXECUTIVE SUMMARY

The study presented here: E-Government Solutions S.A. “Management Audit” of Commercial Processes and Human and Service Talent was developed to support the Organization, in order to evaluate the most representative areas of the company, using methods and techniques managed with and objective vision according with the actual situation of the process, conserving a healthful dynamism that would achieve the objectives and targets. Our study represents the answer of some Client’s questions about efficiency, effectiveness and economy about the processes involved in our study. First, we included the general Company’s aspects with a legal base, including Company’s constitution, history and analysis of organizational structure. After, presents all Company’s strategic such us vision, objectives, policies, strategies, values and principles. Then, we presents internal and external organizational analysis situation. After, we study theoretical part of our audit study and presents the management and methodological concepts to complete our study. The practical part of the process detailed before. Presents all phases of an Audit Study (preliminary planning, specific planning, execution and final report) and finally includes conclusions and recommendations of our study. Our study represents a practical guide to improve Company’s efficiency, effectiveness and economy in order to align every process with the company objectives and goals.

KEY WORDS:

1. Audit
2. Management
3. Commercial Processes
4. Service Processes
5. Human Talent Processes

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

E-Government Solutions S.A. es una empresa dedicada a ofrecer soluciones integrales de seguridad de información y comunicaciones que incluyen la comercialización de equipos (hardware) más la configuración del software asociado, además del soporte técnico necesario para la implementación y servicio post venta siempre acorde a los requerimientos del cliente y alineada a lograr su fidelización a través del buen servicio y soporte oportuno y de calidad.

Dadas las demandas crecientes de las empresas hacia la protección de activos y la seguridad de su información, ha existido también un crecimiento importante de los clientes con una evolución importante dentro del mercado nacional ampliando su presencia en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca y con miras de expansión hacia mercados internacionales en países principalmente de Latinoamérica y el Caribe.

Esto ha obligado a la empresa a experimentar un crecimiento interno fuerte y en ocasiones poco planificado pues cada vez es mayor la demanda de sus productos y servicios lo que ha obligado a una acelerada contratación de personal especializado con quienes se busca cubrir estas nuevas oportunidades.

1.1.1 Datos sobre la Constitución

E-Government Solutions S.A. (Nombre Comercial: E-GovSolutions) con RUC 1792133084001 es una empresa constituida en la ciudad de Quito el 24 de marzo 2008 y con inicio de actividades el 15 de abril del mismo año y con una duración según su escritura de constitución de 50 años. Se inició con un aporte inicial de US$ 1,500.00 proveniente de dos socios: el Ing. Mario Chancay Sandoval con el 90% de acciones, y la Sra. María Sandoval Quiranza, con el 10% restante. La principal actividad económica de la empresa es la Comercialización de Productos para Tecnologías de Información y Comunicaciones y sus oficinas que se ubican en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha en las calles Rivadeneira E7-07 y El Morlán.

Es una empresa legalmente constituida inscrita en la Superintendencia de Compañías bajo el No. de expediente 159918-2008 y que se encuentra al día en sus obligaciones tributarias y laborales.

1.1.2 Base Legal

Tal como indica la Ley de Compañías del Ecuador en su Sección VI Art. 143: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. La empresa E-GovSolutions es una compañía anónima legalmente constituida el 24 de marzo del año 2008 mediante escritura pública con número de resolución No. 917, fecha de ingreso 30 de abril de 2008 e inscrita en el Registro Mercantil el 15 de abril del mismo año bajo número de resolución 08.Q.IJ.917 y con el número 1118 del Registro Mercantil

Tomo 139. La empresa cuenta con una emisión de 1,500 acciones comunes, distribuidas entre dos socios principales: el Ing. Mario Chancay poseedor del 90 % de dichas acciones y la Sra. María Sandoval Quiranza, con el 10% restante.

En el registro del Servicio de Rentas Internas está registrada bajo el RUC 1792133084001, catalogada como una empresa dedicada a comercialización de productos de tecnologías de información, obligada a llevar Contabilidad y declarar mensualmente sus obligaciones. Actualmente está al día con sus compromisos tributarios, legales y laborales, constando dentro de la lista blanca del SRI.

1.1.3 Accionistas y directivos

Existen dos accionistas en la empresa: el Ing. Mario Chancay poseedor del 90 % de capital social (1350 acciones) y la Sra. María Sandoval Quiranza, con el 10% restante (150 acciones). La empresa cuenta con una emisión de 1,500 acciones comunes, a un valor nominal de US$ 1.00 por acción.

E-GovSolutions tiene una estructura horizontal, en donde existe una persona encargada de la dirección general de la organización cuyo enfoque se orienta hacia la comercialización y relaciones públicas de la empresa y otra persona encargada del manejo operacional, que controla todo lo referente a personal, procesos, desarrollo administrativo, entre otros. La empresa está dirigida por el Ing. Mario Chancay, en el cargo de Gerente General y Representante Legal de la empresa nombrado el 08 de octubre de 2012 por un período de dos años que finaliza el 15 de octubre de 2015 bajo registro de nombramientos No. 14101 Tomo No. 143 del Registro Mercantil, de especialización Ingeniero en Sistemas graduado en la Escuela Politécnica del Ejército, con más de 30 años de experiencia en el área de Sistemas de Información, que se

desempeñó en cargos importantes en empresas como IBM del Ecuador C.A. ingresando a la misma como becario y llegando a ser Gerente de Proyectos. Bajo su dirección, se encuentra la Gerencia de Operaciones a cargo de la Ing. Soledad Atiaga, de profesión Ingeniera en Sistemas graduada en la Escuela Politécnica del Ejército y también graduada de Psicóloga Clínica en el año 2010 en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). La Ingeniera Atiaga trabajó como coordinadora de proyectos relacionados a sistemas e informática en la Unidad Educativa Tomás Moro; fue Subdirectora de Años intermedios desde el año 2010, y estuvo a cargo de proyectos de gestión de personal docente, proyectos intercolegiales y del Bachillerato Internacional hasta el año 2013. Tiene experiencia en gestión de personal, planificación y gestión de proyectos, así como también en desarrollo del talento humano.

1.2 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

E-Government Solutions S.A. es una sociedad obligada a llevar Contabilidad, ubicada dentro del Sector Privado de la Economía Ecuatoriana. Su principal actividad es la Comercialización de Soluciones de Seguridad Informática y forma parte del sector de Sistemas y Telecomunicaciones, dentro de la rama de compra y venta de equipos y servicios asociados a la Seguridad de la Información.

La empresa se enfoca a un nicho de mercado que se dedica a la compra, venta y comercialización de productos, estableciendo como actividades complementarias la publicación de programas informáticos comerciales (no personalizados): sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones, juegos informáticos para todas las plataformas, entre otros (INEC, 2012).

Al momento, la organización cuenta con alianzas estratégicas y convenios de exclusividad con las empresas más importantes a nivel mundial de la industria de seguridad de información entre las cuales se destacan: Fire Eye, Qualys, Arcsight, Palo Alto Networks, Secunia, Imperva.

Sus clientes son en su totalidad empresas del sector público y privado, que buscan proteger sus activos informáticos contra amenazas y riesgos. Se enfoca en empresas medianas y grandes, con un componente tecnológico importante dentro de su infraestructura informática.

1.2.1 Reseña Histórica

E-GovSolutions S.A. surge como idea de su socio principal, el Ing. Mario Chancay, quien tuvo la iniciativa de crear una empresa para dedicarse a algo que para él fue una pasión: la seguridad de la información y las comunicaciones. Durante su tiempo de trabajo como gerente de proyectos en IBM, adquirió gran conocimiento y experiencia en el manejo de herramientas y proyectos relacionados a la seguridad informática en general. La empresa fue fundada en marzo del 2008 y la creación jurídica de la empresa la realizó él solo, al igual que la búsqueda de sus primeros clientes y los contactos iniciales con proveedores. Como representante de la empresa, se contactó con fabricantes internacionales de soluciones de hardware, software y servicios como ArcSight, Palo Alto y FireEye logrando convertirse en el primer canal ArcSight en el Ecuador. Su contrato número uno lo firmó con CLARO que actualmente está entre la lista de clientes más importantes al igual que Banco del Pacífico, Banco Bolivariano, UDLA, Andes Petroleum, entre otros.

En la actualidad la empresa cuenta con técnicos especializados en Networking y Enterprise Security, quienes han sido capacitados dentro y fuera del país en las distintas herramientas que tienen a su cargo, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva en el conocimiento y manejo técnico de los proyectos.

1.2.2 Organigramas

Tal como indica Thompson en su artículo “Tipos de Organigramas” (Thompson, 2009), un organigrama es la representación en forma gráfica de la estructura organizacional de una empresa que de forma esquemática permite reflejar la posición de cada una de las áreas que la conforman, sus niveles de jerarquía, cada una de sus líneas de autoridad así como también sus líneas de asesoría.

A continuación se presentan tres tipos de organigramas de E-GovSolutions

1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural o integral permite visualizar una representación de forma gráfica que engloba los departamentos o unidades administrativas y cuál es la relación que existe en función a su jerarquía o dependencia una con otra lo que ayuda a una visualización integrada y general.

El organigrama de E-GovSolutions S.A. se presenta a continuación:

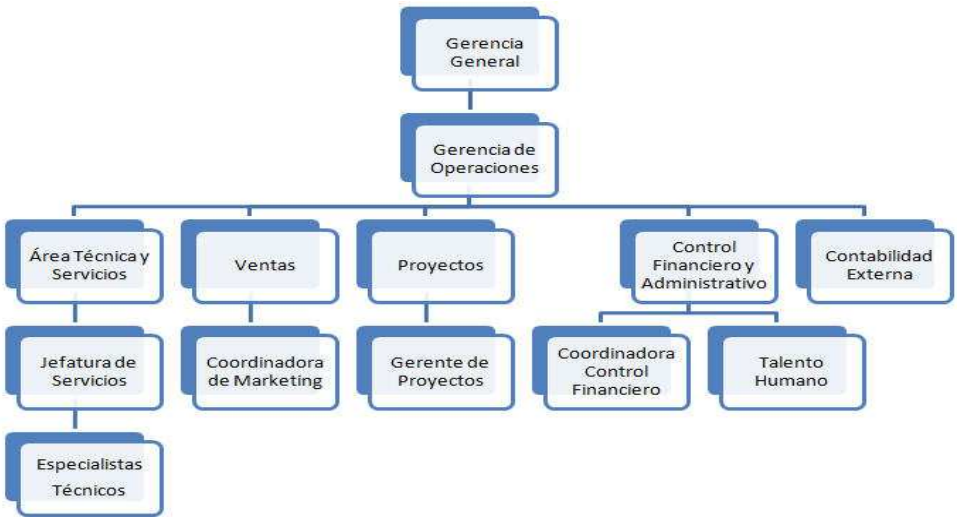


Figura No.1 Organigrama Integral E-GovSolutions

Fuente: E-Government Solutions, Coordinación Administrativa - Financiera, 2011.

2. Organigrama Funcional

De cierto modo, este tipo de organigrama describe de forma general las principales tareas o responsabilidades que tiene cada área de la empresa. Incluye las principales funciones, así como la interrelación entre las unidades que la conforman. Esta representación ayuda en capacitaciones al personal pues presenta a la empresa de una forma más general.

El organigrama funcional de E-GovSolutions S.A. se presenta en el cuadro adjunto:

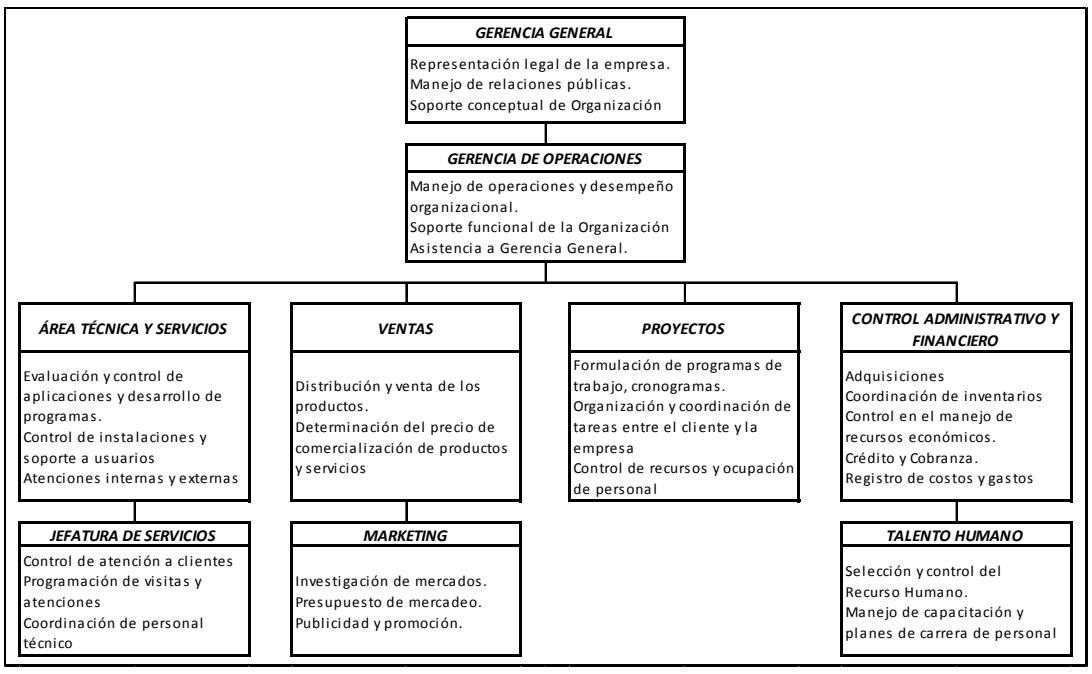


Figura No.2 Organigrama Funcional E-GovSolutions

Fuente: E-Government Solutions, Coordinación Administrativa - Financiera, 2011.

3. Organigrama Personal

Este tipo de organigrama, llamado también de Puestos, Plazas y Unidades permite visualizar la necesidad en cuanto al número de cargos así como el número de personas necesarias para cubrirlos. También se incluyen en algunos casos, el nombre del recurso que ocupa cada cargo.

Este organigrama es especialmente usado en los departamentos de recursos humanos para realizar sus planificaciones.

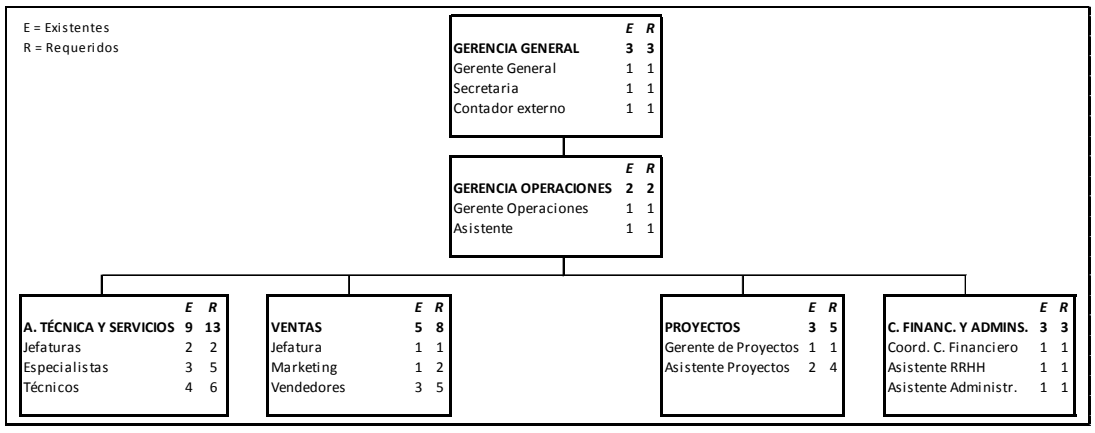


Figura No.3 Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades E-GovSolutions

Fuente: E-Government Solutions, Coordinación Administrativa - Financiera, 2011.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

Para Fred David (David, 2013, pp.46), “la misión de una organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales”.

Para E-GovSolutions, la declaración de la misión desarrollada en su planificación estratégica, se define de la siguiente manera:

“Ofrecer productos tecnológicos de última generación asociados con servicios de calidad realizados por profesionales especializados, a empresas con una posición sólida dentro del mercado nacional e internacional, con el fin de convertirnos en un socio estratégico que genere confianza y seguridad a nuestros clientes.”

2.2 VISIÓN

David menciona que una declaración de la visión y misión deben encontrarse en las primeras páginas de los informes de la empresa, y la visión debe reflejar aquello que la empresa busca alcanzar a largo plazo (David, 2013, pp. 45). “Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”. La visión de E-GovSolutions se resume de la siguiente manera:

"Ser una empresa reconocida a nivel nacional como líder en la provisión de soluciones integrales de seguridad informática que genere resultados de negocios exitosos y reales".

2.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Como menciona Griffin (Griffin, 2011, pp.204), las metas y objetivos organizacionales son cruciales para la eficacia de una empresa y sirven para propósitos importantes, entre los cuales pueden mencionarse ser una guía y dirección unificada para las personas que conforman la organización, además de que pueden afectar otros procesos de planeación, pueden ser una fuente de motivación y ser un mecanismo eficaz para la evaluación y control interno de la empresa.

Dentro de la Planificación Estratégica de la empresa E-GovSolutions S.A. para el año 2016, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos empresariales:

- Lograr un crecimiento anual de la facturación global de la empresa del 50%.
- Alcanzar al final del año 2014, un nivel de satisfacción del cliente de al menos el 90% en cada proyecto finalizado

2.4 OBJETIVOS Y METAS DE LOS DEPARTAMENTOS

Los objetivos y metas empresariales se resumen en el presente cuadro:

Figura No.4 Objetivos Empresariales y Departamentales E-GovSolutions

Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

2.5 POLÍTICAS

Las políticas internas dentro de una organización se desarrollan como un plan fijo cuyo fin es especificar una respuesta general a un problema o situación designados, definiendo en forma general los pasos a seguir en circunstancias particulares.

E-GovSolutions está en proceso de definición de sus políticas internas. Todavía no ha definido políticas ni generales ni específicas, sin embargo, dentro del plan de implementación de su Planificación Estratégica se encuentra la elaboración y difusión de las principales políticas empresariales. Aun cuando la empresa cuenta con algunos bosquejos de las principales reglas que norman la empresa como por ejemplo: cobranzas, pago a proveedores y personal interno y capacitación del personal, ninguna de estas políticas ha sido formalizada y comunicada dentro de la empresa razón por la cual, las personas encargadas de este aspecto se encuentran en un proceso profundo de análisis, definición y elaboración de las mismas.

2.6 ESTRATEGIAS

Como menciona Griffin (Griffin, 2011, pp. 238), la estrategia es un plan exhaustivo para alcanzar la meta de la organización. A su vez, la administración de estas estrategias es una forma de abordar las oportunidades y desafíos de negocios como un proceso detallado y continuo que ayuda a dirigir, elaborar e implementar estrategias eficaces, que buscan alinear a la organización a su entorno y al logro de sus metas estratégicas.

En E-GovSolutions, se desarrollaron estrategias básicas que están alineadas a los objetivos planteados para cumplirlos dentro del plazo contemplado. Así, las estrategias corporativas relacionadas para cada objetivo estratégico de E-Government Solutions son las siguientes:

OBJETIVO GENERAL 1: Lograr un crecimiento anual de la facturación global de la empresa del 50%

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E1: Contratar más vendedores y capacitar al personal de ventas actual

E2: Determinar la facturación actual y evaluar el incremento de la misma en forma semestral para poder establecer desvíos registrados en torno al cumplimiento del objetivo.

E3: Establecer visitas a clientes potenciales y lograr por lo menos que el 30% de dichos clientes reciban una propuesta con una solución determinada.

OBJETIVO GENERAL 2: Alcanzar al final del año 2014, un nivel satisfacción del cliente de al menos el 75% en cada proyecto finalizado

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E4: Elaborar una encuesta de satisfacción de clientes

E5: Realizar en el cliente una encuesta de satisfacción al cliente a la finalización de cada proyecto y registrar los resultados en una matriz de satisfacción

E6: A través de reuniones gerenciales se definirán soluciones a cada problema detectado en el cliente, dando atención a cada queja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS – ÁREA DE SERVICIOS

Objetivo 1: Capacitar al menos una vez por semestre a cada uno de los ingenieros que conforman la empresa, dentro de su área de especialización

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E7: Actualizar la carpeta de cada técnico, en la que se incluya su área de especialización y su plan de capacitación anual.

E8: Establecer un calendario semestral de capacitación, en el que se defina la persona que se capacitará así como también el recurso que cubrirá ese puesto.

E9: Adquirir equipos para pruebas de concepto que permitan a los ingenieros realizar capacitaciones internas de los conocimientos adquiridos.

E10: Definir al interior de la organización las mediciones mínimas de aprobación de cursos para considerar que el recurso ha aprobado el mismo.

Objetivo 2: Lograr que cada uno de los proyectos enviados al cliente a partir del mes del lanzamiento del plan estratégico, tenga al menos un 30% de utilidad neta al momento de la firma.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E11: Analizar si los proyectos vigentes cumplen con el objetivo establecido, a fin de identificar casos excepcionales que serán discutivos y aprobados en reunión gerencial. Así mismo, empezar con la evaluación de nuevos proyectos en el que se verifique el cumplimiento del objetivo planteado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS – ÁREA DE VENTAS

Objetivo 1: Promover el incremento anual de las ventas de la empresa a través de la organización de al menos un evento anual que involucre a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

E12: Definir el listado de clientes actuales y potenciales que estarían interesados en asistir al evento.

E13: Participar en los eventos de InfoSecutiry, Segurinfo, así como en otras ferias asociadas a la empresa.

Objetivo 2: Implementar la metodología ITIL para la atención de incidentes, problemas y cambios en el año 2014, y una Mesa de Ayuda y Atención de problemas y consulta de clientes en el año 2015.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E14: Implementar inicialmente ITIL para control de incidentes a través de llamadas telefónicas a un número exclusivo definido para el cliente y desarrollar el concepto de Mesa de Ayuda en el que se promocione en el cliente que este servicio se enfoca a atención de problemas y consulta de clientes por medio de la generación de tickets.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS – ÁREA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Objetivo 1: Capacitar a todo el personal por lo menos dos veces al año en temas relacionados a sus áreas de competencia así como también en aspectos generales que involucren su relación con la organización.

E15: Actualizar la carpeta de cada recurso, en la que se incluya su área de competencia y su plan de capacitación anual.

Objetivo 2: Lograr una definición de los procesos básicos de la empresa, procedimientos y políticas generales hasta la finalización del año 2014.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E16: Realizar un detalle de los procesos generales de la empresa definidos por estratégicos, de soporte y de apoyo. Establecer la cadena de valor, los procedimientos y políticas asociadas.

E17: Implementar y capacitar al personal sobre los procesos internos así como su evaluación, medición y cumplimiento.

Objetivo 3: Actualizar hasta el primer trimestre del año 2014 el presupuesto general de la empresa en donde se incluyan costos y gastos mensuales, así como los ingresos proyectados, inversiones, gastos e ingresos de cada proyecto. Así mismo, desarrollar un esquema de evaluación financiera organizacional para revisar los principales cambios financieros surgidos en el período de análisis

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RELACIONADAS:

E18: Realizar un bosquejo de análisis financiero organizacional con los principales indicadores que la empresa quiera revisar de forma semestral, así como también un bosquejo de presupuesto maestro; y someterlo a aprobación gerencial.

E19: Programar reuniones semestrales para controlar el comportamiento financiero de la empresa y el cumplimiento del presupuesto establecido.

E20: Implementar una metodología de control de proyectos que incluya condiciones básicas de control así como la evaluación financiera a lo largo de su ejecución.

2.7 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores dentro de una organización son actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta (David, 2013, pp. 99)

2.7.1 Principios

- ✓ ***Compromiso:*** Buscando trabajar con profesionales que cumplan más allá de sus obligaciones en todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.
- ✓ ***Integridad:*** Edificando el cimiento de Confianza, obrando con rectitud y apego a principios.
- ✓ ***Proactividad:*** Asumiendo el pleno control de nuestra conducta, y tomando la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
- ✓ ***Trabajo en equipo:*** Trabajando en conjunto de forma alineada para lograr un objetivo común.

- ✓ ***Transparencia en la gestión:*** Siendo transparente en las decisiones y actividades que impactan en la empresa, sociedad y el medio ambiente.

- ✓ ***Reconocimiento del desempeño:*** Comprendiendo que el éxito es el resultado de la suma de los desempeños, habilidades, destrezas, conocimientos y comprensión de las actividades a desarrollar de todos quienes conforman la organización.

2.7.2 Valores

- ✓ ***Lealtad:*** Es hacer aquello que uno se ha comprometido aun en circunstancias cambiantes

- ✓ ***Honestidad:*** Es comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad en todas las acciones emprendidas.

- ✓ ***Respeto:*** Es considerar que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad

- ✓ ***Responsabilidad:*** Es reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral.

- ✓ ***Puntualidad:*** Es la disciplina de cumplir a tiempo nuestros compromisos y obligaciones

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

Según menciona David (David, 2013, pp.94) “las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas”. Lo importante dentro de una organización es saber cómo aprovechar las fortalezas internas, y superar las debilidades. Por ello, se hace necesario conocer el entorno interno de la organización para identificar sus condiciones y fuerzas internas. (Griffin, 2011, pp.65).

Ahora bien, dentro del proceso de una auditoría, es importante que se puedan analizar las fortalezas y debilidades en una empresa, y dentro de esa actividad lograr el involucramiento de directivos y empleados de toda la empresa para poder recopilar y asimilar la información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo y el área de sistemas. Esto ayudará en el proceso a identificar de mejor manera cada cargo, departamento y división dentro de la empresa. Es por esto que se hace necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones y detallar aspectos fundamentales de los principales departamentos que componen la organización, principalmente, sobre los cuales se desarrollará el presente trabajo de auditoría. Con el análisis interno de la empresa objeto de nuestro estudio, se podrá conocer a cada departamento en forma específica y los procesos que lo engloban, teniendo una visión global y técnica de cada uno.

3.1.1 Departamento de Ventas

El proceso de Ventas se define como aquel que permite delimitar, predecir, organizar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes por medio de productos y servicios ofertados. Existen siete funciones básicas del área de ventas y marketing:

a) Análisis de los clientes

b) Venta de productos y servicios

c) Planeación de productos y servicios

d) Fijación de precios

e) Distribución

f) Investigación de mercados

g) Análisis de oportunidades

El comprender cada una de estas funciones, aporta a identificar y evaluar los puntos fuertes y los aspectos críticos dentro del área. A continuación se analizará cada uno de estos puntos relacionados a E-GovSolutions S.A.

a) Análisis de los clientes

Actualmente la empresa no realiza un análisis al detalle de sus clientes, no se aplican encuestas a consumidores ni se conoce de forma detallada como está compuesto su mercado objetivo. El posicionamiento en el mercado tampoco es un aspecto que haya sido estudiado, y la forma de llegada hacia los consumidores de sus productos o servicios es por medio de visitas específicas a clientes con quienes se tiene contactos, o también por algunas referencias emitidas de otros antiguos clientes.

La empresa carece de un perfil de sus clientes ni tampoco aplica ninguna estrategia que le permita segmentar su mercado.

b) Venta de productos y servicios

Los productos y servicios que oferta E-GovSolutions en el mercado son relativamente nuevos en el mercado, ya que en muchas de sus marcas son el primero y principal distribuidor a nivel nacional. Todas las marcas comercializadas son reconocidas mundialmente, y ocupan los primeros puestos en cuanto a calidad, confidencialidad y aceptación por parte de sus usuarios. La ventaja principal en la comercialización de los productos que oferta la empresa es su exclusividad y relativo temprano ingreso en el mercado, lo que permite tener una amplitud importante de cobertura y una preferencia de los clientes hacia estas marcas reconocidas mundialmente.

c) Planeación de productos y servicios

La empresa no cuenta con una estrategia de planeación de productos: no se realizan pruebas de mercado ni de posicionamiento de marca. Al ser productos fabricados por otros proveedores que únicamente son comercializados por la empresa, no es parte de sus orientaciones el analizar temas de empaque, opciones de armado ni eliminación de productos “anticuados”. La empresa se encarga solamente de desarrollar y diversificar los productos

d) Fijación de precios

“Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los

competidores” (David, 2013, pp.106). Para E-GovSolutions, el aspecto de fijación de precios principalmente se ve influenciado por el gobierno y sus proveedores por las siguientes razones: los consumidores son empresas que están orientadas hacia la búsqueda de soluciones que les ayuden en la protección de su información y sus activos informáticos por tanto, en su mayor parte, la decisión no solo se basa en el precio sino en el tipo de productos, sus funcionalidades, características y respaldo que pueda darle la marca. En cuanto a distribuidores, en la mayor parte de productos la empresa cuenta con la representación exclusiva en el país, razón por la cual no existe un costo adicional de distribución. Los competidores son pocos porque aun cuando existen otras soluciones que ofrecen la misma protección de información, no comercializan las mismas marcas ni las soluciones que la empresa ofrece.

Por lo dicho, son dos los factores que influyen de manera más significativa en el cálculo de precios: el gobierno a través de regulaciones de importación, aranceles, impuestos, y otros aspectos que pueden encarecer el costo del producto que se va a comercializar. Y el otro aspecto es el precio fijado por los proveedores, quienes son los que definen el costo de su comercialización y sobre dicho costo, se establecerá el precio al cliente final.

e) Distribución

En cuanto al almacenamiento, la empresa no considera este rubro ya que su política es cero stock y por tanto solo compran aquellos equipos que van a comercializar y algunos que les sirven para pruebas internas, que ocasiones de emergencia, utilizan para cubrir demandas emergentes de sus clientes.

Los canales de distribución son directamente desde el productor al cliente final y la cobertura abarca todo el territorio ecuatoriano, aunque por el momento la empresa tiene presencia en las principales ciudades del país. No se tienen puntos de venta, sino vendedores que tienen interacción directa con el cliente lo que hace que el manejo de marketing sea en función a un plan sencillo de visitas a clientes y seguimiento.

f) Investigación de mercados

Una de las deficiencias de la empresa es que no se realiza investigación de mercados, con la que se pueda recopilar información, u obtener un registro y análisis sistemático de los datos registrados en la comercialización.

g) Análisis de oportunidades

Al igual que el caso anterior tampoco se realiza un análisis de oportunidades, ni de costo – beneficio. Hace un poco más de un año la empresa desarrolló un estudio para iniciar el proceso de planificación estratégica a través del cual se desarrollaron algunos indicadores para poder realizar mediciones respecto a la gestión de la empresa, sin embargo, todavía se está en proceso de implementación y definición de parámetros departamentales que permitan obtener resultados más reales sobre oportunidades, clientes nuevos, mercados atractivos, etc.

3.1.2 Departamento de Servicios (Área Técnica)

El área de servicios (área técnica) se encarga de manejar aquellas actividades relacionadas a la transformación de los insumos que permite entregar el producto al cliente final. En este caso, integra todas aquellas actividades relacionadas con la

instalación, implementación y servicio post venta que se combinan con la venta del hardware y permiten brindar al cliente un servicio integral y global.

Para el caso de E-GovSolutions, el área de servicios constituye la mayor parte de los activos humanos de la organización y ha llegado a ser el arma competitiva pues es en esta área donde se concentra el personal capacitado en cada línea que prestará al cliente un servicio diferenciado. Dentro de este departamento se pueden destacar las siguientes funciones básicas:

a) Procesos

Para el caso de la empresa en estudio, la tecnología es su principal herramienta de trabajo pues desarrollaron su mercado en función a una necesidad actual de prestar servicios de seguridad informática que recién se está desarrollando como concepto en las empresas locales. Esto ha permitido a la empresa conseguir un alto ascenso en cuanto a la comercialización de sus productos no solo por la necesidad de protección de los activos de una empresa sino por las importantes marcas con las cuales ha realizado alianzas estratégicas, lo que se ha convertido en su aspecto diferenciador. Sin embargo, este vertiginoso crecimiento ha provocado que la empresa no tenga una formalización en la definición de sus procesos. Adicionalmente, las instalaciones de la empresa no ofrecen las condiciones necesarias para un buen manejo del personal pues no todos cuentan con estaciones de trabajo propias para el desarrollo de sus actividades. Esto hace que en ocasiones el personal trabaje desde casa en donde puede encontrar mayores comodidades y más cercanía para visitar a sus clientes.

b) Capacidad

Analizando el organigrama presentado por la organización, se puede verificar que la capacidad del personal para atender todos los requerimientos actuales es insuficiente. De acuerdo a los nuevos planes de comercialización, para futuros posibles contratos y de acuerdo al crecimiento de la empresa, existe un déficit de personal del 44% en el área de servicios, puesto que se necesitan 13 personas dentro del área en la cual solo laboran 9 actualmente. Esto hace que la capacidad de reacción a los clientes se torne lenta y algunos de ellos no reciban la atención que solicitan dentro del tiempo razonable establecido.

c) Fuerza laboral

La principal fortaleza de la empresa es su personal calificado, que se preocupa por la atención a sus clientes. El personal recibe capacitaciones de forma permanente, en donde se le actualiza de los conocimientos adquiridos y se le prepara sobre nuevas técnicas o equipos relacionados a cada una de las marcas que se comercializa.

d) Calidad

No existe una medición sobre la calidad del servicio al interior de la empresa. No se ejecutan encuestas, pruebas de calidad, pero si se manejan temas de garantía de equipos, se realizan pruebas con el usuario se trata de tener el control de los eventos registrados.

3.1.3 Departamento Administrativo – Financiero

El manejo del departamento administrativo – financiero es una de las mejores medidas para analizar donde se ubica una empresa en relación a su competencia y el grado de motivación general que puede brindar hacia inversionistas. Con el análisis de esta área se puede apoyar el diseño de estrategias efectivas e incluso cambiar algunas que afectan de forma significativa los planes de implementación. Dentro de las funciones de esta área se puede mencionar decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y decisiones sobre el pago de dividendos.

Dentro de E-GovSolutions, el departamento administrativo financiero tiene a su cargo los procesos de talento humano, manejo administrativo general de la organización y finalmente la coordinación financiera interna que trabaja de la mano con el contador externo contratado por la organización.

El departamento se encarga de forma general del manejo de información de todo el personal, manteniendo al día la información del IESS tanto de aportaciones como de pagos relacionados, declaración y pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas y todos los demás registros actualizados de los empleados en los organismos de control (Ministerio de Relaciones Laborales). La deficiencia más importante es el registro de nómina y pago a los empleados; ya que se debe coordinar internamente y con el contador externo para contar con la documentación al día, firmada por cada empleado y además actualizada y registrada en la contabilidad de la empresa.

Por otro lado, considerando que una de las mejores formas de análisis administrativo y financiero en una organización es el empleo de razones financieras que señalen fortalezas o debilidades en actividades de administración, marketing,

producción, investigación y desarrollo y sistemas se puede concluir que el proceso administrativo y financiero de E-GovSolutions es uno de los más deficientes internamente ya que por un lado, al sr la contabilidad de la organización desarrollada por un profesional externo que no pertenece a la nómina de la empresa, no se tiene información financiera oportuna ni diaria; aunque el manejo contable está al día, no se cuenta con los reportes para que puedan ser revisados con celeridad ni para aprovechar dicha información en beneficio de la empresa. Por otro lado, no existe internamente ninguna persona que tenga el conocimiento de experto sobre el manejo financiero que se pueda dar a la información, no existen datos, proyecciones, presupuestos ni un análisis financiero de la empresa. El coordinador financiero básicamente tiene como tarea coordinar la facturación, cobranzas y entregar al contador la información necesaria para que la procese, mientras que el personal administrativo se encarga del manejo de pagos, gastos varios, y demás temas administrativos relacionados al manejo diario de la organización. Esto no permite tener una visión en conjunto de donde es fuerte y débil la empresa en cuanto a sus razones financieras, si la empresa puede obtener el capital que necesita a corto o largo plazo, si se cuenta con capital de trabajo suficiente, si se tiene una situación óptima de endeudamiento. Adicional a esto, no existen procedimientos que permitan determinar la efectividad en la elaboración de presupuestos de la empresa, ni se cuenta con una definición sobre la razonabilidad de las políticas de pago ni de cobro.

3.1.4 Proceso de Talento Humano

El proceso de talento humano dentro de la organización es de vital importancia, pues es ahí donde se desarrollan las estrategias de capacitación y perfeccionamiento para el personal técnico de la empresa. El desarrollo de este proceso dentro de E-

GovSolutions es bastante saludable, el personal cuenta con una planificación informal de sus próximos cursos a seguir, su plan inicial de carrera para cada empleado así como su orientación de acuerdo a su formación y especialización en la experiencia como técnico. El proceso incluye la selección de personal, pago de nómina, bonificaciones y beneficios sociales, así como el plan de capacitación anual de cada uno de sus miembros.

3.1.5 Departamento de Proyectos

Como observación, es importante mencionar que no se ha incluido al departamento de Proyectos ya que es un área recientemente creada que cuenta con personal que está iniciando con su gestión de control por lo que no se pueden determinar hallazgos mientras no se pueda verificar su condición para el cargo.

Dentro de todo lo expuesto, se desarrolló el análisis interno en función de la metodología de trece factores, que permitirá verificar más gráficamente las debilidades y fortalezas de la empresa en este estudio breve de sus procesos principales.

Los factores analizados y su ponderación de acuerdo a la incidencia registrada en el análisis empresarial fueron los siguientes:

Perfil de desempeño	MI	I	N	S	MS	Categorización	Impacto
Personal Técnico				X		F	A
Personal Ventas	X					D	A
Personal Administrativo			X			N	N
Productivos		X				D	M
Financieros	X					D	A
Infraestructura		X				D	B
Marcas comercializadas				X		F	B
Mística				X		F	M
Crédito				X		F	M
Tiempo		X				D	M
Información			X			N	N
Tecnología		X				D	M
Estabilidad		X				D	B
Organicidad		X				D	B
Maniobra innovación/cambio				X		F	M
Imagen Corporativa		X				D	M
Desarrollo en áreas finanzas, administración y producción		X				D	M

Figura No.5: Cuadro de Factores Internos Analizados E-GovSolutions
Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

Referencias:

MI= Muy insatisfecho; I= Insatisfecho; N= Neutral; S= Satisfecho; MS= Muy satisfecho.

Categorización: F= Fortalezas; D= Debilidades; N= Neutral

Impacto: A= Alto; B= Bajo; N= Neutral

El análisis de factores internos, presenta un resumen de variables que permiten determinar la posición de la organización de forma gráfica y las incidencias de las Fortalezas y Debilidades encontradas, detallando dichos hallazgos en el siguiente gráfico:

No.	FACTORES / VARIABLES	CATEGORÍA	IMPACTO	Debilidades				Fortalezas		
				-3	-2	-1	0	1	2	3
A	Personal Técnico	F	A							X
B	Personal Ventas	D	A	X						
C	Personal Administrativo	N	N							
D	Productivos	D	M		X					
E	Financieros	D	A	X						
F	Infraestructura	D	B			X				
G	Marcas comercializadas	F	B							
H	Mística	F	M							
I	Crédito	F	M							
J	Tiempo	D	M		X					
K	Información	N	N							
L	Tecnología	D	M		X					
M	Estabilidad	D	B							
N	Organicidad	D	B			X				
O	Maniobra innovación/cambio	F	M							
P	Imagen Corporativa	D	M		X					
Q	Des. áreas finanzas, administración y producción	D	M		X					
				-6	-10	-3	0	1	6	3

Figura No.6: Resumen Concentración e Impacto de Factores Internos Analizados E-GovSolutions

Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

El gráfico refleja que las debilidades se muestran con mayor concentración que las fortalezas, por tanto existen algunos aspectos que considerar para que la empresa consiga una capacidad interna eficiente. Esto se corrobora con la evaluación general de Fortalezas y Debilidades que arroja un resultado de -9.

Posteriormente, y en base a la misma metodología, se hace necesario realizar una evaluación y calificación de factores internos, a fin de poder clasificar aquellos de mayor incidencia en la organización. Con esta identificación, se podrán enfocar de mejor manera los esfuerzos grupales. El primera paso a seguir dentro de esta

evaluación es el agrupamiento de factores con características similares. De dicha agrupación, los factores internos finales se definieron como sigue:

Ident.	Factor	Categoría	Calific.
A	Personal del área de ventas	D	3
B	Imagen corporativa en renovación y empresa en proceso de crecimiento con recursos limitados	D	2
C	Formalización de procesos y documentación	D	2
D	Maniobra hacia la administración, producción y experiencia	D	2
E	Personal Técnico	F	3
F	Marcas comercializadas	F	1
G	Credibilidad	F	2
H	Maniobra hacia la innovación y mística empresarial	F	2

Figura No.7: Evaluación y Calificación de Factores Internos E-GovSolutions
Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

Este establecimiento de factores finales micro ambientales, contribuye a realizar una calificación más objetiva definiendo como pautas de evaluación los criterios de 1 cuando el factor analizado es más poderoso respecto a otro, 0, cuando el factor analizado es menos poderoso respecto al otro y Blanco, cuando el factor analizado es igual de poderoso respecto al otro. Con esta evaluación se determinarán los factores del micro ambiente críticos a los que se orientará esta planificación. La evaluación arrojó la siguiente información resultante:

	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
A	--	1	1	0	0	1	1	0	4	0,1600	3	0,48
B	0	--	0	0	0	1		0	1	0,0400	2	0,08
C	0	1	--	0	1	1	1	0	4	0,1600	2	0,32
D	1	1	1	--	1		1	0	5	0,2000	2	0,40
E	1	1	0	0	--	1		1	4	0,1600	3	0,48
F	0	0	0		0	--	0	0	0	0,0000	1	0,00
G	0		0	0		1	--	0	1	0,0400	2	0,08
H	1	1	1	1	0	1	1	--	6	0,2400	2	0,48
									25	1	17	2,32

EXCELENTE	4	
MUY BUENO	3	X
BUENO	2	
MALO	1	

Promedio 2.32

Figura No.8: Calificación de Factores Internos E-GovSolutions

Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

Finalmente, se determina que los principales factores que afectan a la organización en su parte interna son:

- Personal del área de ventas insuficiente
- Necesaria la formalización de procesos y documentación
- Deficiencia para maniobrar hacia la administración, producción y experiencia
- Personal técnico altamente calificado
- Capacidad de maniobra hacia la innovación y mística empresarial

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

En su libro de Administración, Griffin menciona (Griffin, 2011, pp.65) que el análisis del entorno externo comprende todo lo que está por fuera de las fronteras de la organización y que pueden afectarla. En este sentido, define dos tipos de entornos externos: el primero, un entorno general que describe un conjunto de dimensiones y

fuerzas amplias en sus alrededores que crean un contexto general. Estas dimensiones y fuerzas no necesariamente están asociadas con otras organizaciones específicas y generalmente incluyen análisis de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales. El análisis de estas variables, es conocido también como el análisis PESTEL.

Por otro lado, el entorno de tareas consiste en organizaciones o grupos externos específicos que influyen en la organización, e incluyen entre otras, a los competidores, clientes, proveedores reguladores de precios y en ciertos casos, los socios estratégicos de la empresa.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas – Entorno General (Análisis PESTEL)

a) Factor político

Los gobiernos locales y el gobierno nacional son entes reguladores importantes en las organizaciones así como también pueden convertirse en empleadores o clientes de las mismas empresas. A través del análisis de este factor se puede conocer la relación que existe entre la empresa y el gobierno, y cómo puede el estado influir en la actividad empresarial. Además, la estabilidad política tiene algunas ramificaciones para la planeación puesto que ninguna empresa buscará iniciar las relaciones en otro país sin realizar un estudio anterior sobre las relaciones con dicho país para determinar si éstas son saludables o no. En el caso de E-GovSolutions, existe una ventaja de la empresa de que sus productos no dependen de contratos gubernamentales, aunque entre sus clientes si se encuentran empresas públicas. Esto puede generar una oportunidad interesante en la empresa por las actuales condiciones que han otorgado a las empresas del estado fuertes sumas para invertir en proyectos de seguridad.

Por otro lado, las relaciones con otros países y acuerdos comerciales puede ayudar a la empresa a valerse de beneficios como pago de menos impuestos, o subvenciones adicionales ya que todos los productos que la empresa comercializa con importados. Sin embargo, este aspecto se ha manejado con estrategias de importación claras, y con algunas otras medidas como el otorgar ciertos equipos que tienen una rotación más o menos importante y que la empresa ha importado para realizar pruebas internas.

Por tanto, dentro del análisis del factor político, se puede decir que la empresa puede verse favorecida en algunos sentidos: el primero, en que el gobierno es una interesante opción de cliente, ya que sus presupuestos de inversión son elevados y su tendencia está hacia la protección de sus activos. El segundo que existe un sinnúmero de acuerdos internacionales que pueden beneficiar a la empresa más que nada en el tema impositivo. Finalmente, la estabilidad política del país es un factor importante para todas las empresas pues permite la continuidad de los planes gubernamentales que ayudan a una mejor planificación a mediano y largo plazo.

b) Factor económico

El análisis del factor económico debe evaluar la salud y la vitalidad en general del sistema económico en el que opera la organización. En particular, se analizan factores como el crecimiento económico general, la inflación, las tasas de interés, y el desempleo registrado en el país.

Analizando el entorno ecuatoriano y las variables económicas que lo componen, podemos visualizar un panorama que, según el FMI, establece que las perspectivas de crecimiento de la economía en 2013, que eran del 4,4 % en abril, bajarán al 4 %, igual cifra que prevé para el año 2014 (EFE, s.f). Mónica Vergara en su estudio sobre

América Latina y Ecuador: augurios de un crecimiento moderado en 2013, menciona que las previsiones económicas 2013 publicadas por el Banco Central muestran que el Ecuador crecerá 4,1% al cierre de este año, incremento que será impulsado por la actividad no petrolera, la misma que se prevé que crezca 4,1%; y la actividad petrolera en 3,5% y estimación que varía del 3,8% planteada por el Gobierno Nacional y del 3,5% de la Comisión Económica para América Latina (Cepal). Este crecimiento ubica al Ecuador entre las cinco mejores economías de los países de América del Sur.

Por otro lado, se estima que la tasa de inflación se ubicará al final del año en el 4,4; sin embargo, se debe esperar un pronunciamiento del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Las cifras del Banco Central indican la siguiente evolución de la tasa de inflación en el país:

INFLACIÓN ANUAL
ÚLTIMOS DOS AÑOS

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %

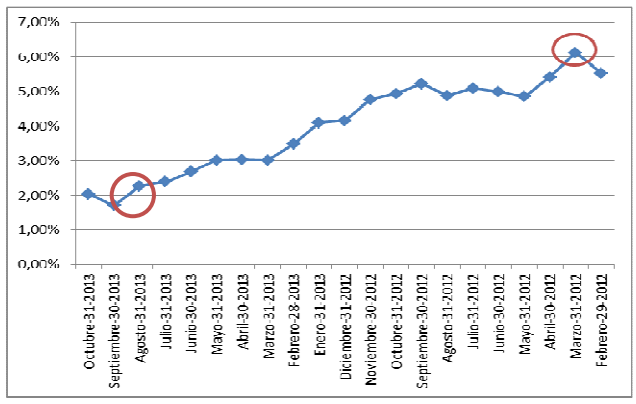


Figura No.9: Evolución mensual de la tasa de inflación ecuatoriana

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec recuperada el 17/11/2013.

Desde otro enfoque, la inversión, tanto pública como privada, en 2012 sumó 22.495 millones de dólares, cifras que para el titular del BCE muestran un excelente desempeño económico, así la salud económica del país mejora, mientras que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se explica por la evolución del sector No Petrolero, que el año pasado se incrementó un 5,6%. Las actividades económicas que contribuyeron a la variación del 5% del PIB fueron construcción 1,33%, enseñanza 0,59%, manufactura 0,54%, administración pública 0,52%, entre otros. Mientras que los sectores que se contrajeron son agricultura, servicio doméstico y refinación de petróleo.

Con respecto a la balanza de pagos, Ecuador todavía es deficitario, ya que registra un -0,2%, aunque tiene una mejora en el resultado de la cuenta corriente con un superávit en la balanza de bienes que es de 0,1% y un menor déficit en la de servicios, que es de -1,7%, en 2011 fue de -2,0%.

El cuadro adjunto, analiza la evolución de las tasas activa y pasiva referencial presentadas por el Banco Central del Ecuador; mismas que según los datos presentados, se han mantenido constantes al menos durante los últimos 12 meses. Recordemos que la tasa activa es aquella que las instituciones financieras aplican en los créditos que otorgan a sus asociados y el monto de intereses resultante representará su ganancia en las operaciones crediticias; mientras que la tasa pasiva es aquella que se debe pagar a quienes se les ha prestado dinero para su desarrollo comercial, financiero o de inversiones, y el monto de intereses resultante que pague presentará una pérdida.

TASA ACTIVA
ÚLTIMOS DOS AÑOS

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %

TASA PASIVA
ÚLTIMOS DOS AÑOS

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	4,53%
Septiembre-30-2013	4,53%
Agosto-30-2013	4,53%
Julio-31-2013	4,53%
Junio-30-2013	4,53%
Mayo-31-2013	4,53%
Abril-30-2013	4,53%
Marzo-31-2013	4,53%
Febrero-28-2013	4,53%
Enero-31-2013	4,53%
Diciembre-31-2012	4,53%
Noviembre-30-2012	4,53%
Octubre-31-2012	4,53%
Septiembre-30-2012	4,53%
Agosto-31-2012	4,53%
Julio-31-2012	4,53%
Junio-30-2012	4,53%
Mayo-31-2012	4,53%
Abril-30-2012	4,53%
Marzo-31-2012	4,53%
Febrero-29-2012	4,53%

Figura No.10: Detalle de las tasas activa y pasiva vigentes.

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec recuperada el 17/11/2013.

Finalmente, se analiza la tasa de desempleo, en donde se puede observar una tendencia hacia la baja, ubicándose esta tasa en el 4.55% durante el último semestre del año 2013.

DESEMPLEO
ÚLTIMOS DOS AÑOS

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %

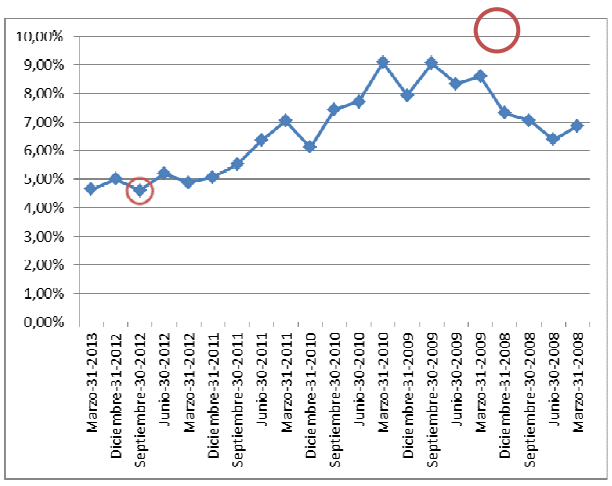


Figura No. 11: Evolución de la tasa de desempleo ecuatoriana

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec recuperada el 17/11/2013.

Todas estas variables demuestran una posición estable de la economía ecuatoriana, con un crecimiento leve pero sostenible en el tiempo, tasas de inflación que no sobrepasan el 2%, una tasa de desempleo que decrece y se ubica en un porcentaje aceptable, tasas de interés activas y pasivas atractivas para la inversión, y con un Producto Interno Bruto que se encuentra al alza y que permite prever que el futuro de una empresa puede ser sostenible en el tiempo.

c) Factor social

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en caso todos los productos, servicio, mercados y clientes (David, 2013, pp.67). Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas se encuentran influidas por tendencias que están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Esto es una fuerte oportunidad que la empresa E-GovSolutions puede aprovechar, ya que los cambios en la cultura organizacional de las empresas hacia la seguridad de la información hace que el mercado objetivo al que se puede llegar sea bastante atractivo y se encuentre en constante crecimiento. Si bien el mercado al que se dirige la organización es un mercado corporativo, esta tendencia hacia la protección de los activos informáticos hace que se encuentren oportunidades importantes que pueden ser aprovechadas. Por otro lado, los cambios sociales en la dirección de las empresas en donde cada vez más se encuentra que el manejo de las mismas está a cargo de personal joven con nuevas e innovadoras ideas que tratan de aplicar las mejores prácticas a nivel mundial y que viven en un ambiente tecnológico desarrollado que hace que el idioma de los negocios se traduzca en manejos computacionales es una oportunidad de mercado fundamental ya que se pueden aprovechar estas tendencias actuales para el crecimiento organizacional de E-GovSolutions.

d) Factor tecnológico

La dimensión tecnológica analiza los métodos disponibles para convertir los recursos en bienes o servicios. Aunque la tecnología es aplicada dentro de la

organización, las formas y la disponibilidad de la misma provienen del entorno externo (Griffin, 2011, pp. 68). Para E-GovSolutions, el factor tecnológico es una ventaja competitiva, no solo porque su comercialización se realiza en función de equipos de última tecnología con reconocimiento mundial, que tienen gran acogida en el mercado, sino porque además, esa misma tecnología es aplicada en la empresa y sus técnicos tienen expertis en el manejo de estos equipos, lo que hace que se cuente con personal capacitado, hardware y software de última generación, que está a la vanguardia de las empresas multinacionales con altos estándares de protección de activos, pero más allá de eso, que replica estas mejores prácticas a sus clientes, y se enfoca en las necesidades actuales del mercado y los requerimientos cada vez más exigentes de clientes que buscan ir de la mano con la evolución tecnológica actual.

Adicionalmente, todo el personal de la empresa cuenta con los recursos de comunicación óptimos (celulares, tablets, etc.) que le ayudan a no perder el contacto con la empresa ni con los clientes y que son un factor importante a la hora de medir la satisfacción en el servicio que prestan.

e) Factor legal

El último factor a analizar dentro de la metodología PESTEL es el factor legal. Este aspecto es importante pues define lo que la empresa puede o no puede hacer dentro del marco legal aprobado y regulado para cada región o país.

Analizando este factor y su afectación para E-GovSolutions, se puede verificar que el impacto legal no es un gran problema, a menos que se generen leyes que afecten el tema de importaciones y más tributos que son los factores más sensibles para la empresa. El desarrollo de normas y reglas emitidas por el Estado en función de

mejorar las condiciones de comercialización para los empresarios y fomentar una cultura de emprendimiento, hace que para las medianas empresas se hayan desarrollado oportunidades importantes de crecimiento. El Plan del Buen Vivir emitido por el Gobierno Nacional está enfocado a brindar nuevas oportunidades a los empresarios que están iniciando sus negocios, presentando mejores oportunidades no solo de crédito sino fundamentando como una buena opción al Estado como un cliente importante y desarrollando el concepto de "Primero Ecuador". Por otro lado, las regulaciones tributarias son claras y los porcentajes de importación y exportación se han mantenido.

Todo esto refuerza el concepto mencionado en el aspecto político sobre la estabilidad económica del país, lo que indica que la empresa cuenta con buenas oportunidades y un ambiente saludable de inversión que no garantiza pero si permite predecir al menos un mercado estable y un crecimiento sostenible pues los factores se han orientado a brindar estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

3.2.2 Cuadro Resumen de Influencias Macroeconómicas

En el presente cuadro se realiza un resumen de los principales factores que afectan el ambiente macroeconómico de la organización:

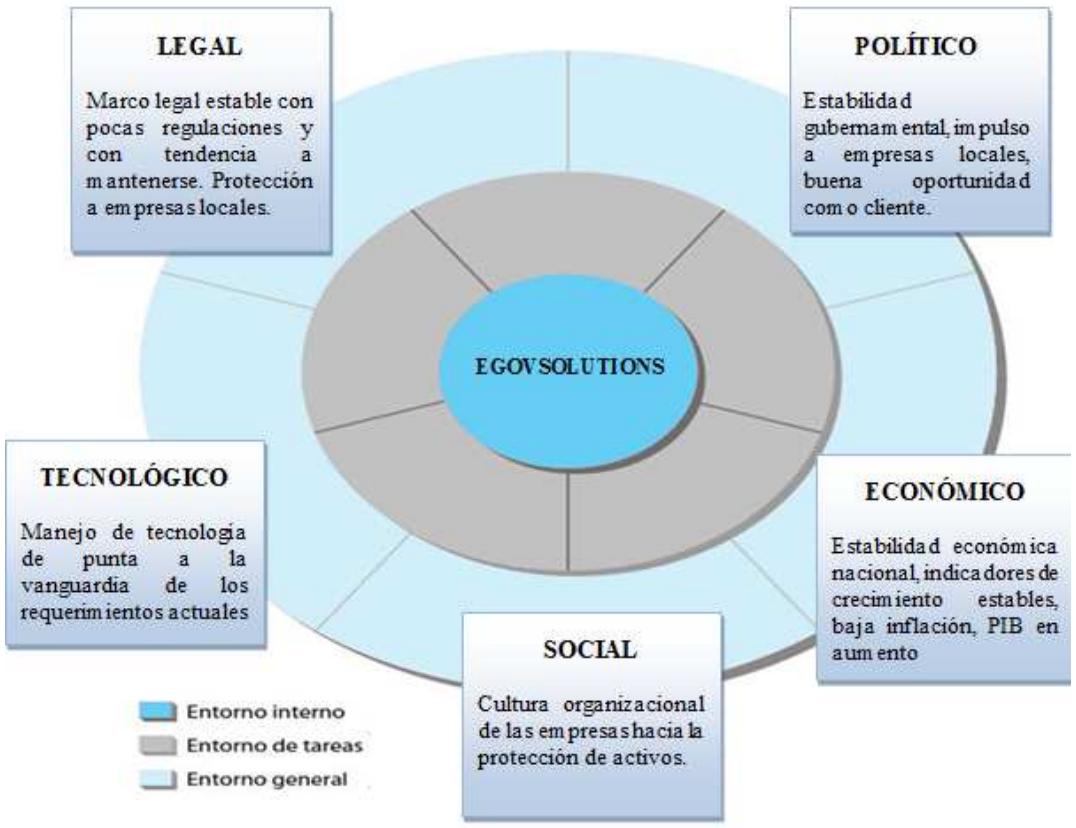


Figura No. 12: La organización de E-Government Solutions y su entorno externo

Fuente: Plan de Direccionamiento Estratégico E-Government Solutions, 2011.

3.2.3 Influencias Microeconómicas

El análisis de las influencias microeconómicas proporciona información útil con mayor rapidez que el entorno macroeconómico pues los factores son más sencillos de analizar. Es por ello que la mayor parte de empresas centra su atención en analizar este tipo de factores pues permiten tener una visión más clara y general del entorno organizacional.

a) Clientes

Los clientes se constituyen como cualquier persona o entidad que pague dinero por adquirir los bienes o servicios de una organización. Tratar con los clientes cada vez se vuelve más complejo pues los nuevos servicios o productos, o las nuevas estrategias de marketing y clientes cada vez más exigentes hacen que la lealtad a una marca sea cada vez menor y que por tanto las expectativas y suposiciones respecto al comportamiento de los consumidores sea cada vez menos objetivo.

En el caso de E-GovSolutions, su mercado objetivo son clientes corporativos públicos y privados. Este tipo de clientes tienen una tendencia hacia los costos, pero la mayor preocupación en este tipo de soluciones informáticas es la confiabilidad, protección de vulnerabilidades, y respaldo de marcas. Esto da una buena oportunidad de afianzamiento en el mercado de la empresa; sin embargo, al ser marcas de reconocimiento y prestigio mundial, existe un gran riesgo en cuanto a costos, pues los mismos son elevados en relación a la competencia. Esto hace que para que los clientes mantengan su fidelidad y sigan adquiriendo la marca, se hace necesario aplicar algunos factores como: buen servicio y oportuno con técnicos calificados, calidad en los servicios prestados, garantía y respaldo de equipos, seguimiento post venta.

b) Proveedores

"El poder de negociación con los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. Los productores y proveedores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad,

desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.” (David, 2013, pp.78).

Para E-GovSolutions el poder de negociación que tiene con los proveedores es deficiente, ya que al ser marcas mundiales, ellos establecen sus propias condiciones de negociación, precios y entrega. Si bien la fortaleza de la empresa es la comercialización de marcas de reconocimiento mundial, con amplia aceptación en el mercado no solo local sino internacional; uno de los factores críticos es que no se pueden manejar acuerdos de exclusividad, pues el crecimiento del mercado y el mismo potencial de la industria hace que este tipo de organizaciones busquen más cantidad de proveedores para ampliar su red de cobertura.

Adicionalmente, al ser organizaciones que controlan el mercado, son ellos quienes establecen políticas de precios, pagos, tiempos de entrega, etc. que en ocasiones generan problemas para la organización ya que están expuestos a incumplimientos con el cliente que no siempre pueden ser manejados con la celeridad esperada.

El tener como proveedores empresas multinacionales grandes y peor aún que no tengan sedes en el país, y que cuyo contacto y apoyo se realiza en el exterior, crea inconvenientes para soluciones, soporte y tiempos de respuesta que repercuten finalmente en la satisfacción del cliente final.

c) Competencia

La competencia dentro de una organización son otras organizaciones que compiten con ella por captar los recursos del mercado (Griffin, 2011, pp. 71). La competencia no se limita a empresas de la misma rama, sino se puede competir con distintos tipos de recursos además del dinero de los consumidores.

El análisis de este aspecto permite identificar que la competencia en el mercado está en constante crecimiento pues existen empresas extranjeras que están intentando ingresar al país a comercializar sus productos y que además, empresas locales están buscando oportunidad de acceso al mercado como distribuidores mayoristas de estos productos; sin embargo, hoy por hoy no existen comercializadores locales dentro del país. Adicionalmente hay que tomar en cuenta que la organización cuenta con una ventaja y es la representación exclusiva a nivel local de ciertas marcas de prestigio local. Esto además va en relación con el expertis de su personal, cada vez mejor preparado que le agrega valor a los servicios que brinda y que lo ubica un poco más arriba del nivel de su competencia.

En resumen, el nivel de competencia que enfrenta la empresa está en constante crecimiento, sin embargo, mientras se pueda mantener la exclusividad de representación local de las marcas que comercializa, la organización tendrá como fortaleza la distribución exclusiva de las principales firmas mundiales que le puede ayudar a contar con la preferencia y aceptación del mercado.

Si se analiza la competencia desde otro punto de vista, no solo con quienes ofertan el mismo servicio sino con alternativas que puede tomar el cliente para solucionar sus

problemas de seguridad, se encuentra la desventaja del aparecimiento de software libre, que hace que los consumidores puedan aplicar libremente alternativas sin costo para proteger sus activos. Esta es una gran amenaza para la empresa; sin embargo, la tendencia actual del mercado se enfoca hacia productos integrales (hardware y software) que mitiga un poco este problema; y se están buscando alternativas para que a futuro, las empresas fabricantes puedan ofrecer soluciones a bajo costo que den mayor fiabilidad a sus clientes.

d) Precios

El establecimiento del precio de comercialización de un producto o servicio es de vital importancia dentro de una organización puesto que a través del mismo se logra una alta influencia en cuanto a la percepción del cliente respecto al producto o servicio. Para ello es importante analizar si lo que quiere el cliente es calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales. “Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda”. (Vargas, H.; Palmerín, M.; 2012)

En el caso de E-GovSolutions, la política de fijación de precios se constituye como una debilidad, ya que los mismos dependen de los fabricantes quienes establecen el precio de comercialización, y al ser marcas reconocidas a nivel mundial, sus costos están por encima de los ofertados por otras marcas en el mercado. Esto hace que las soluciones presentadas por la empresa en muchas ocasiones sobrepasen el presupuesto de los clientes y esto hace perder muchas oportunidades de negociación. Sin embargo, parte de la estrategia aplicada por la empresa para mitigar este problema es en primer lugar que es una empresa local, lo cual garantiza soluciones a tiempo, con personal que se encuentra dentro del país y que le ofrecerá un tiempo de respuesta

mucho menor que empresas del extranjero. Y por otra parte, se ofrece un servicio asociado integral, como parte del servicio, que brinda al cliente soporte en sitio, soporte on line, y atención personalizada; convirtiéndose esto como un valor agregado al producto que comercializa que genera más confianza en los clientes.

Sin embargo, aun cuando cuenta con todos estos puntos adicionales, el precio se ha convertido en el principal problema interno de la empresa, ya que el poder de negociación en este punto con los proveedores es nulo por lo que los precios se ven influenciados por ellos impidiendo ofertar soluciones a costos más bajos que la competencia.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se puede entender como Auditoría de Gestión a un examen crítico, sistemático y detallado que se realiza a las áreas y controles operacionales de una entidad, el mismo que debe ser realizado con independencia por parte del auditor. Este tipo de auditoría forma parte de una estrategia de cambio dentro de una entidad que requiere una clara decisión por parte de quien dirige la empresa adicional a un consenso de todos quienes la integran que permita lograr que la empresa adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente y eficaz.

Este tipo de examen se basa en técnicas relativamente nuevas de asesoramiento empresarial y permite analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones que ayuden a conseguir con éxito las estrategias planteadas y que conduzcan a un reajuste de la gestión empresarial logrando una mejor organización de la misma.

4.1 METODOLOGÍA

Dentro de la metodología de la auditoría de gestión se establece la base de actuación que tendrá el auditor para conducir las acciones de cada fase en forma programada y sistemática, unificando criterios, definiendo enfoques y facilitando la identificación y ordenamiento de la información para el posterior manejo de los resultados, a través del uso de metodologías específicas, por medio de las cuales es posible elaborar y desarrollar un informe profesional que concluya sobre la eficacia,

eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, y que consecuentemente permita la toma de decisiones que conduzcan a la mejora de la productividad.

Los indicadores, cédulas y gráficos se emplean como un conjunto de herramientas útiles que ayudan a establecer el marco de referencia para la evaluación de los resultados de gestión de una organización; así como los cuestionarios que sirven como recurso idóneo para captar datos de una organización, en todas las versiones, ámbitos y niveles, y para percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función del personal.

Según lo establece Garrido, en su artículo Metodología Básica de la Auditoría de Gestión (Garrido, 2008); la metodología básica para realizar este tipo de auditoría comprende algunos o todos de los siguientes procedimientos:

1. Lectura de documentación.
2. Entrevistas con los directivos y los funcionarios que ejecutan los ciclos operacionales.
3. Identificación y documentación de los procedimientos, funciones y actividades.
4. Realización de pruebas de cumplimiento para confirmar los procedimientos y funciones relevadas.
5. Revisión de la gestión por medio de indicadores de desempeño relevantes.

Ahora bien, al identificar los procedimientos, funciones y actividades, el auditor debe aclarar (Garrido, 2008):

- ¿Por qué se ejecuta el procedimiento, la función o la actividad?

- ¿Cuál es su valor agregado?
- ¿Qué pasaría si no se ejecutara?
- ¿Por qué se ejecuta el procedimiento, la función o la actividad en la forma en que se hace?
- ¿Podría ejecutarse en otra forma más eficiente y a un menor costo?
- ¿Podrían reducirse los costos sin afectar la eficacia y la eficiencia?
- Pruebas de cumplimiento
- Procedimientos

4.1.1 Pruebas de Cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento en el marco de la evaluación de la gestión no difieren sustancialmente de las pruebas que se ejecutan en el examen de estados contables, y se refieren a aquellos procedimientos que se aplican para confirmar la información recopilada en la fase de planeación (Garrido, 2008).

Las pruebas de cumplimiento consisten en procedimientos de auditoría para confirmar que los procedimientos, funciones y actividades, están operando tal como se esperaba.

4.1.2 Procedimientos

Con el fin de lograr que la evaluación de una entidad se logre de forma adecuada, y se pueda concluir si la misma realiza una gestión eficiente, eficaz alcanzando sus resultados por medio de la optimización en el uso de sus recursos, Garrido en su

artículo “Evaluación de la Gestión con Indicadores” (Garrido, 2008) desarrolló ciertas guías sobre la forma de llevar a cabo una auditoría de gestión:

1. Identificar dentro de que sector de la economía se encuentra la entidad auditada.

2. Establecer la actividad que desarrolla la entidad, la forma en que lo hace, cuál es su cliente objetivo y con cuáles recursos cuenta para hacerlo.

3. Determinar cuáles son las actividades que desarrollan el propósito de la organización y cuáles son las funciones de apoyo.

4. Efectuar un análisis de la estructura organizacional.

5. Establecer cuál es la cultura organizacional.

6. Verificar si los niveles de autoridad y responsabilidad están bien definidos.

7. Validar si existen sistemas de información adecuados y si la información es confiable y oportuna.

8. Comprobar que las actividades estén plenamente definidas y distribuidas entre los diferentes niveles de la organización.

9. Verificar la existencia de manuales de funciones y procedimientos aprobados, actualizados y puestos en práctica.

10. Evaluar las debilidades estructurales y funcionales de la organización.

11. Verificar la existencia de Planes Estratégicos.

12. Determinar si los resultados alcanzados reflejan debida programación de las actividades y los recursos.

13. Verificar y evaluar la existencia de planes relacionados con el desarrollo operativo y administrativo, tomando en cuenta lo siguiente:

a. Que exista concordancia entre los objetivos y políticas frente a los del sector al que pertenece la empresa.

b. Relación de los recursos, actividades y productos frente a los resultados obtenidos.

c. Definición si los planes fueron diseñados dentro de un cronograma previamente establecido y si su cumplimiento fue oportuno.

d. Existencia de controles que permitan detectar desviaciones y tomar correctivos oportunamente.

14. Verificar si existe coordinación entre las diferentes áreas de la organización para el desarrollo de las actividades propias de cada proceso.

15. Comprobar la existencia y cumplimiento de mecanismos de motivación del recurso humano al determinar su contribución al incremento de la productividad.

16. Verificar si la entidad tiene establecido un sistema de control que abarque todas las áreas, y si este control dispone de procedimientos e instrumentos de evaluación, medición y seguimiento, que garanticen detectar y prever errores y desviaciones.

17. Comprobar si la entidad dispone de un sistema de Control de Gestión que permitan medir el cumplimiento de las metas.

18. Verificar si la entidad dispone de estándares preestablecidos e indicadores de gestión, para evaluar los procesos en el logro de objetivos y comparar si están acordes con la estructura organizacional.

19. Identificar si existe un ambiente de control.

20. Realizar programas específicos para evaluar la asignación, distribución y utilización de recursos.

4.2 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Según menciona Franklin en su texto Auditoría Administrativa (Franklin, 2005, pp. 60), la planificación preliminar puede ser definida como la secuencia lógica dentro del proceso de auditoría por medio del reconocimiento o investigación preliminar con el fin de determinar la situación de la organización.

Esto implica la necesidad de revisar la información de la empresa, información del trabajo de campo y toda clase de documentos relacionados con factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Esto puede provocar una reformulación de objetivos, estrategias y acciones a seguir o tiempos de ejecución.

La intención principal de la planificación preliminar es que el auditor pueda tener un conocimiento más real y concreto sobre el entorno tanto interno como externo de la empresa de forma de poder comprender el comportamiento del área, proceso o actividad objeto de análisis, visualizar los inconvenientes que enfrentan los involucrados y así establecer un diagnóstico asertivo de los puntos más críticos que fueron evaluados. Esto se consigue por medio de la obtención de toda la información relevante y necesaria que abarque aquellos puntos que el auditor pueda considerar como elementos claves para la toma de decisiones que le permitan guiar de mejor

manera el cumplimiento de los demás pasos dentro de su proceso de auditoría en el tiempo adecuado y a un costo razonable.

Para ello, es adecuado tomar en cuenta las siguientes acciones:

1. Determinar las necesidades específicas
2. Identificar los factores que requieren de atención
3. Definir las estrategias de acción
4. Jerarquizar las prioridades en función al fin que se persigue
5. Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
6. Especificar el perfil del auditor
7. Estimar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Según indica Arens en su libro de Auditoría (Arens, 2007, pp. 194), la planificación inicial de la auditoría abarca algunos puntos, los cuales se deben llevar a cabo al principio de la misma. Los puntos a desarrollar son los siguientes:

a) Aceptar al cliente y realizar la planeación inicial de la auditoría

Esta etapa desarrollada por el auditor, también es importante analizar por qué el cliente desea o necesita la auditoría y adicionalmente, se debe llegar a un acuerdo con el cliente acerca de los términos del contrato para evitar malos entendidos. Una vez concretado este punto, es importante seleccionar el personal para ejecutar la auditoría, incluyendo cualquier especialista de auditoría que sea necesario.

Es fundamental entender que “la auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan un entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditores” (Arens, 2007, pp.197)

b) Entender el negocio e industria del cliente

Es esencial un entendimiento integral del negocio o la industria del cliente y un conocimiento acerca de las operaciones de la compañía para realizar una auditoría adecuada. La naturaleza del negocio e industria del cliente afecta el riesgo del negocio del cliente y el riesgo de errores importantes en los estados financieros.

Para una comprensión correcta de los sistemas estratégicos del negocio e industrial del cliente, es necesario evaluar al detalle los siguientes puntos que permiten concluir el entorno sobre el cual se desarrolla la empresa:

- ✓ Análisis del ambiente de la industria y externo
- ✓ Entender las operaciones y procesos de negocios
- ✓ Comprender las estrategias y reglas definidas por la organización y que rigen la filosofía de la empresa y su estilo de operación.
- ✓ Conocer los objetivos del cliente y sus estrategias.
- ✓ Manejar los procesos de medición de desempeño establecidos al interior de la organización.

c) Evaluar el riesgo del negocio del cliente

La evaluación del riesgo del cliente se realiza toda vez que el auditor ha adquirido un entendimiento de sus sistemas estratégicos del negocio e industria. “El riesgo del

negocio del cliente es el riesgo de que el cliente no pueda cumplir con sus objetivos" y puede surgir a partir de cualquier factor que afecte al cliente y su ambiente.

d) Realizar procedimientos analíticos preliminares

Consiste en realizar procedimientos analíticos iniciales que son parte de las pruebas a lo largo de toda la auditoría. Estos pueden incluir análisis de algunos indicadores de la empresa, comparación de estados financieros o de indicadores respecto a la industria, entre otros. Para ello, es necesario indicar el propósito de los procedimientos así como también el tiempo propicio para cada uno de esos propósitos.

Algunos procedimientos se realizan en la fase de planeación con el fin de determinar la naturaleza, grado y tiempos de trabajo que se va a realizar; y ayudan al auditor a identificar asuntos importantes que requieran una consideración especial posterior. (Arens, 2007, pp.208)

e) Establecer el rango de importancia y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente

Para establecer el rango de importancia de la auditoría y evaluar el riesgo aceptable y el riesgo inherente, es necesario definir los criterios preliminares sobre la materialidad, asignar juicios preliminares sobre la materialidad de los segmentos, estimar el error total en un segmento, estimar el error combinado y comparar el estimado combinado con el criterio preliminar o revisado sobre la materialidad. El último paso consiste en comparar el estimado combinado con el criterio preliminar o revisado sobre la materialidad.

Para esto, es importante poder definir los diferentes tipos de riesgo dentro de la organización: el riesgo planteado de detección que es una cuantificación del riesgo de

que las evidencias de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores. (Arens, 2007, pp.241)

El control de riesgo inherente es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. (Arens, 2007, pp.241)

El riesgo de control es una medición de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean evitados o detectados por el control interno del cliente. (Arens, 2007, pp.242)

Finalmente el riesgo aceptable de auditoría, es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que la información contiene errores importantes después de que ha terminado la auditoría y que ha emitido una opinión sin salvedades. (Arens, 2007, pp.243)

f) Comprender el control interno y evaluar el riesgo de control

Finalmente, y una vez determinados los riesgos inherente, planeado de detección y establecidas las evidencias planeadas de auditoría; lo que ha permitido definir el riesgo aceptable de auditoría, se puede establecer el riesgo de control midiendo por medio de este la eficacia en los controles internos y la dependencia planeada.

El objetivo de la administración es diseñar el sistema de control interno con el fin de cumplir o llevar a cabo tres principales fines: el primer es enfocarse en que los controles están relacionados con la confiabilidad de los informes presentados, además si se cumplen en función de las operaciones planificadas y finalmente si están alineadas al cumplimiento de leyes y reglamentos que no afecten de formen directa el informe presentado.

Todos los pasos anteriormente descritos, se pueden conseguir con una adecuada planificación, en donde el auditor debe establecer los distintos medios o técnicas necesarios para lograr el propósito propuesto, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

a) Visita a las de la empresa instalaciones en donde el auditor observa, inspecciona y verifica el funcionamiento de la organización y todas las área que la componen y que están involucradas dentro de su estudio, tanto en su infraestructura física como recursos materiales, humanos y demás.

b) Entrevista con personal de la empresa, en la que se incluyen autoridades y personal en general, que ayuda a conocer las expectativas que tienen respecto a la auditoría y permite conseguir información sobre el funcionamiento global de la empresa. La entrevista por tanto, debe tener las preguntas adecuadas y ser elaborada con anticipación y mucho cuidado, de forma que pueda arrojar información valiosa. Además, deberán desarrollarse siguiendo el organigrama establecido y respectando el nivel de jerarquía dentro de la empresa

c) Revisión del Archivos que permite obtener información útil para la auditoría y auditorías posteriores planificadas. La información de archivos es un útil elemento para sustentar información y la misma puede encontrarse carpetas de constitución, actas de junta, escrituras, organigramas, procesos, procedimientos, políticas, revisión de indicadores, análisis FODA, documentos legales, detalle de juicios (si los hubieran) etc. Así mismo, se pueden encontrar archivos con papeles de trabajo relacionados a otras auditorías realizadas que pueden corroborar el cumplimiento de las recomendaciones planteadas en trabajos anteriores parte de los empleados y directivos de la empresa.

d) Finalmente, se deben mencionar los indicadores de gestión que constituyen el punto de partida para evaluar el cumplimiento de la empresa y el desarrollo eficiente y eficaz de su gestión.

4.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Dentro de la planificación específica se define la estrategia que se debe seguir en el trabajo de auditoría. En esta etapa se debe realizar un eficiente manejo en el uso de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Todo el desarrollo de la planificación específica tiene su sustento en la información recolectada dentro de la planificación preliminar.

Los principales objetivos que se persiguen con la planificación específica son entre otros evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante programas respectivos.

Durante esta etapa se evalúa a cada componente de la entidad de forma particular concentrando los esfuerzos de auditoría en las áreas de mayor riesgo y en particular en las afirmaciones en donde el auditor emplea la mayor parte de su trabajo para obtener y evaluar evidencia de su validez, sobre la cual se fundamenta su opinión.

La aplicación de pruebas de cumplimiento para evaluar el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control son métodos para obtener información complementaria

Es importante recalcar que el objetivo principal de la planificación específica es identificar las actividades relevantes de la entidad para examinarlas en la siguiente

fase de la auditoria, preparar el informe de evaluación del control interno y preparar el programa detallado del examen. (Chambi, 2012)

Al aplicar las pruebas de cumplimiento se pueden evaluar los sistemas de registro de información y los procedimientos de control, lo que permite a su vez obtener la información complementaria y calificar el grado de riesgo tomado al ejecutar una auditoria especifica. Las técnicas de mayor aplicación son la entrevista, la observación, la revisión selectiva, el rastreo de operaciones, la comparación y el análisis.

La utilización de un programa general de auditoría dentro de esta etapa de planificación específica permite tener una guía para aplicar los principales procedimientos para evaluar el control interno de la entidad o área examinada. Por ello, este programa debería contener entre otros los siguientes procedimientos generales:

- ✓ Considerar el objetivo general de la auditoria y del reporte de planificación preliminar.
- ✓ Recopilar información adicional según instrucciones de la planificación preliminar.
- ✓ Evaluar el control interno.
- ✓ Calificar el riesgo de auditoría.
- ✓ Definir los procedimientos de auditoría, a base de la evaluación del control interno.
- ✓ Resumir los resultados de la planificación especifica.

Los principales resultados que se obtienen de la planificación específica son:

- ✓ Presentación de un plan de muestreo y enfoque de la auditoria.
- ✓ Presentación de un plan específico de la auditoria a desarrollar, que incluye, los programas de auditoría por componentes a ser examinados en la siguiente fase.
- ✓ Explicación de las desviaciones o deficiencias del control interno.

En definitiva, el resultado final de la planificación específica es poder evaluar el control interno de la empresa y poder medir de forma más exacta y real los riesgos de auditoría. Es en esta fase en donde se elaboran los diferentes programas de trabajo de auditoría en donde se definen los responsables y tiempos a cumplir dentro del proceso.

A través de la planificación específica es posible definir estrategias que pueden realizarse durante el trabajo de campo a través de una planificación adecuada que permita una utilización más eficiente de recursos que permitan enfocarse al logro de metas y objetivos definidos durante el proceso de auditoría. El resultado final debería llevar a la evaluación del control interno y a la cuantificación de los riesgo de auditoría, seleccionando procedimientos adecuados que puedan ser aplicados, y estableciendo a su vez responsables y control de tiempos de ejecución.

Entre otras, las actividades a seguir son las siguientes:

a) Desarrollar los objetivos de auditoría, y su alcance definiendo claramente lo que se espera obtener como resultado.

b) Estudio de la empresa, actividad o proceso a auditar, por medio de un entendimiento apropiado, su operación, funcionamiento, reglamentación asociada y la forma en que procesa la información que produce.

c) Determinar la relevancia y la evaluación del control interno de la empresa, y el grado de confianza generado.

d) Determinación del riesgo, tomando en cuenta los errores e irregularidades inherentes. El riesgo máximo que puede enfrentar un auditor es de expresar una opinión errónea producto de la incorrecta identificación de errores e irregularidades.

e) Establecimiento de los procedimientos a aplicar, definiendo de forma clara su naturaleza, alcance y la oportunidad en la que cada uno será empleado.

f) Recursos comprometidos tanto humanos como materiales que permitirán un trabajo eficiente, eficaz y económico en el desarrollo de la auditoría. Todo esto deberá ir de la mano con una delimitación del tiempo adecuada para cada tarea o actividad.

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de información debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible que el examen de auditoría se desarrolle de manera objetiva, sin que se incurra en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla. Así mismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión, y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. (Franklin, 2007, pp.83)

Las técnicas de recolección son estrategias que permiten al auditor obtener información de forma ágil y ordenada. Entre las que un auditor puede emplear de forma individual o a través de una combinación de las mismas se pueden mencionar las siguientes:

4.4.1 Investigación Documental

La investigación documental implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes

documentales básicas a las que se puede acudir son: normativas (legales), administrativas, de mercado, ubicación geográfica, estudios financieros, situación económica, comportamiento del consumidor, entre otras. (Franklin, 2007, pp.83-84)

Según las normas de auditoría, la documentación es el principal registro de los procedimientos de auditoría aplicables, evidencia obtenida y conclusiones alcanzadas en la participación. Por tanto debe incluir toda la información que el auditor considere necesaria para realizar la auditoría de forma correcta y proporcionar el apoyo para el informe de auditoría. (Arens, 2007, pp.174)

4.4.2 Observación Directa

Se refiere al uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante. (Franklin, 2007, pp.85)

Esta técnica no es suficiente por sí misma, debido a que existe el riesgo de que el personal del cliente involucrado se percate de la presencia del auditor y modificar su comportamiento habitual, por ello, requiere de seguimiento.

4.4.3 Entrevistas

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y realizarles cuestionamientos orientados a obtener información. Es una técnica ampliamente empleada.

Brinda información completa y precisa, y se puede tener contacto directo con el entrevistado pudiendo percibir de esta forma actitudes y comentarios (Franklin, 2007, pp.85). Puede realizarse de forma escrita o verbal, pero por lo general, no pueden

determinarse como concluyentes porque no provienen de una fuente independiente y pueden estar sesgadas y requerir de pruebas de confirmación. (Arens, 2007, pp. 171)

4.4.4 Cédulas

Esta herramienta se utiliza para captar la información requerida de acuerdo con el objetivo y el alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos con las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. Además, con ellas se puede analizar la influencia de otras variables aclarando aspectos técnicos con el desempeño, por ejemplo. (Franklin, 2007, pp.86)

4.4.5 Método Gráfico

El método gráfico consiste en la elaboración y preparación de flujogramas de todos aquellos procesos objeto de la auditoría; o de aquellos departamentos involucrados o que forman parte de la operación de la empresa. Este diagrama que principalmente se usa para la revisión y conclusión del manejo del control interno en la empresa, es una representación simbólica y a través de pasos secuenciales, representa las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. (Picos, C.; 2012)

4.4.6 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son el conjunto de pasos lógicos que se emplean para llegar al examen de auditoría, es decir, son todos aquellos recursos investigativos que realiza el auditor para poder efectuar su examen de auditoría.

Se constituyen como recursos particulares de investigación que permiten obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado por medio de la Evidencia Primaria. Por tanto, se constituyen como métodos prácticos de investigación y prueba para lograr la información y comprobación necesaria y de esta manera poder emitir una opinión profesional. (Castrejón, L.; 2003)

Entre las diferentes técnicas de auditoría que un profesional puede emplear, se mencionan por ejemplo el estudio general de la organización, con sus estados financieros, rubros y partidas más importantes con los cuales se va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Se cuenta con el análisis en donde se clasifican y agrupan los distintos elementos individuales que forman una cuenta o partida determinada por ejemplo: análisis de saldos, análisis de movimientos, entre otros.

La técnica de inspección es un examen físico de bienes materiales y documentos que permiten cerciorarse de su existencia y su operación. La confirmación es una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y puede ser positiva o negativa. La investigación es obtener información, datos y comentarios de empleados y funcionarios de la propia empresa. La declaración es una manifestación escrita con firma de los interesados del resultado de las investigaciones

realizadas a funcionarios y empleados de la empresa. La certificación es una obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad. Y finalmente el cálculo que es la verificación matemática de alguna partida. (Castrejón, L.; 2003)

4.5 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Proporcionan un soporte principal que el auditor debe incorporar en su informe pues apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben ser formulados con claridad y exactitud, sin perder de vista que se contenido debe incluir: identificación de la auditoría, proyecto de auditoría, índices, cuestionarios, cédulas, resúmenes del trabajo realizado, indicaciones de observaciones, observaciones acerca del desarrollo del trabajo, anotaciones sobre información relevante, ajustes, lineamientos recibidos y reporte de posibles irregularidades. Estos documentos no deben recargase de información operativa, sino consignar los tópicos relevantes, redactarse en forma clara y ordenada y ser los suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo realizado. (Franklin, 2007, pp.88)

4.6 EVIDENCIAS

La evidencia es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información auditada se declara de acuerdo con el criterio establecido. La evidencia incluye información que es sumamente convincente, como el recuento del auditor de

los valores comerciales e información menos convincente como las respuestas de los empleados del cliente. (Arens, 2007, pp. 162)

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que es un elemento relevante que permite fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por ello, debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener: en consecuencia es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo. (Franklin, 2007; pp. 89).

La evidencia puede clasificarse de distintas maneras: física, documental, testimonial o analítica. Para que sea útil y válida, además debe cubrir los siguientes cuatro requisitos indispensables de auditoría: suficiente, es decir necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor; competente, es decir, consistente, convincente, confiable y validada; relevante, que aporte elementos de juicio para refutar o demostrar un hecho y finalmente pertinente, que exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (Franklin, 207, pp.89)

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto situaciones como: problemas para obtener evidencia suficiente por causa de registros incorrectos, transacciones fuera del curso normal, limitaciones de acceso, registros incongruentes o condicionamientos de acceso. (Franklin, 207, pp.89-90)

4.7 INFORME

El informe de auditoría es el documento en el cual se consignan los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto o proceso auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, para lo cual, es indispensable que se brinde información suficiente respecto a la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. (Franklin, 2007, pp. 115-116)

En el informe, todo hallazgo o conclusión debe estar sustentado por una evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor; por lo que todo debe resumir atributos tales como: objetividad, oportunidad, claridad, utilidad, calidad y lógica. Por otro lado, el informe es un factor invaluable pues posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con la necesidad real y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos. (Franklin, 2007, pp. 116)

Se pueden distinguir dentro de la auditoría, cuatro categorías de los informes de auditoría, mismas que se resumen en la siguiente figura:

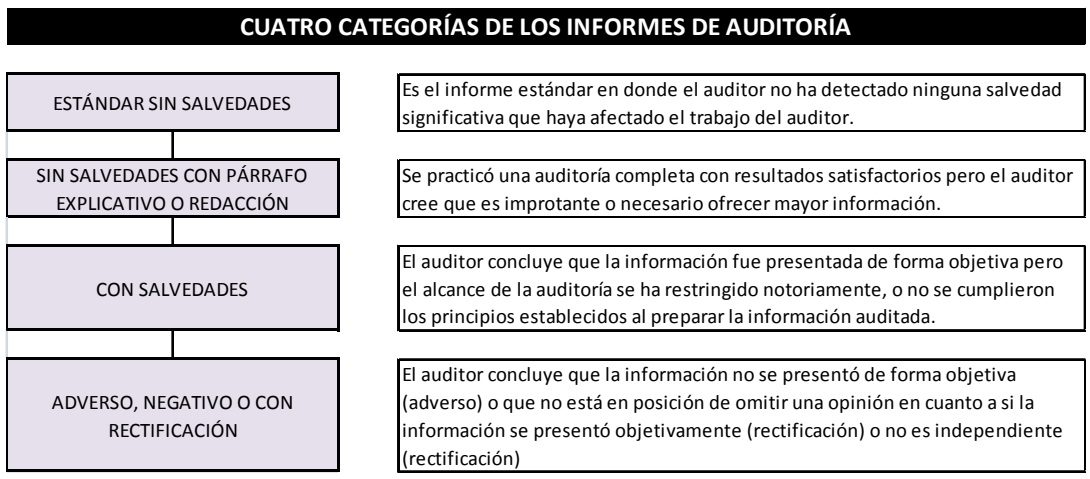


Figura No.13: Categoría de los informes de Auditoría

Fuente: Franklin, B., Arens, A.; Auditoría, un enfoque integral, 2007.

Existen algunas alternativas para presentar los informes que dependen del destino de los mismos y el propósito que se les quiera dar además del impacto que se busca con su presentación. En función de esto, los informes más representativos son: informe general, informe ejecutivo e informe de aspectos relevantes.

4.7.1 Informe General

El informe general de auditoría también conocido como informe de opinión sin salvedad u opinión limpia se utiliza cuando no existen limitaciones significativas que afecten la realización de la auditoría, y cuando la evidencia obtenida en la auditoría no revela deficiencias significativas. Es considerado un informe estándar porque consiste de tres partes destacadas como importantes que contienen frases y terminologías estándar con un significado específico. La primera indica el objeto que fue auditado y describe la responsabilidad de la gerencia por el mismo y la responsabilidad del auditor por expresar una opinión. La segunda describe los elementos clave de una auditoría que proporcionan la base para sustentar la opinión. El auditor indica

explícitamente que la auditoría le proporcionó una base razonable para formarse una opinión. En la tercera parte, el auditor comunica su opinión de forma independiente. (Scotti, 2007)

El informe general de auditoría contiene las siguientes partes: responsable, introducción, antecedentes, técnicas empleadas, diagnóstico, propuesta estrategia de implementación, seguimiento, conclusiones y recomendaciones y finalmente una sección destinada a apéndices o anexos. (Franklin, 2007, pp.118)

4.7.2 Informe Ejecutivo

Es un documento de similares características que el informe general pero más concreto en donde se resumen básicamente los hallazgos del auditor en las siguientes partes: Responsable que es la unidad o área administrativa encargada de preparar el informe, el período de revisión que es el tiempo que comprendió el examen, objetivos de auditoría, alcance o profundidad con la que se examinó la organización, metodología o explicación de las técnicas y procedimientos utilizados, síntesis, que relaciona los resultados y logros con los recursos asignados y finalmente conclusiones y recomendaciones. (Franklin, 2007, pp.118-119)

4.7.3 Informe de aspectos relevantes

El informe de aspectos relevantes es un documento adoptando un criterio de selectividad, con el objetivo de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Con este informe se puede evaluar si el proceso de aplicación de la auditoría finalizó, si se presentaron desviaciones relevantes, si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se

replanteó, las horas – hombre realmente utilizadas, la fundamentación de cada observación, las causas y efectos de las principales observaciones formuladas, las posibles consecuencias que se pueden derivar de observaciones presentadas, entre otras. (Franklin, 2007, pp.119)

Dentro de un informe de aspectos relevantes, existen

4.8 INDICADORES

Los indicadores son el punto de una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación (Franklin, 207, pp. 147)

El indicador permite obtener una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes pero adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

Con un indicador se puede caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre los componentes. (Franklin, 207, pp. 148)

Los indicadores son el puntal más fuerte de apoyo para la realización de una auditoría de gestión ya que por medio de ellos se pueden realizar comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Además que permite medir el desempeño de un individuo, sistema y sus niveles, de la organización, características del contexto, el costo y la calidad de insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación a necesidades específicas. (Franklin, 207, pp. 148)

4.8.1 Indicadores de gestión

Informan sobre procesos o funciones clave y permiten controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio centros de control y verificar el logro de las metas e identificar desviaciones. (Franklin, 207, pp. 149).

Los indicadores en el proceso administrativo evalúan en términos cuantitativos y cualitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos a partir de la revisión de sus componentes. Permiten al auditor tener una visión global de la organización mediante la relación de la esencia de las acciones medido con el comportamiento de los resultados.

4.8.2 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son aquellos que apoyan la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante la auditoría y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Su aplicación está condicionada sin embargo, al correcto entendimiento de su significado y alcance. Los indicadores financieros pueden clasificarse en indicadores de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento, fuerza laboral como los principales.

4.9 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA – IMPLEMENTACIÓN, INTEGRACIÓN DE RECURSOS Y EJECUCIÓN

Toda vez elaborado el informe de auditoría y establecidas las conclusiones y recomendaciones del auditor, se hace necesaria la implementación de las

recomendaciones que constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. (Franklin, 207, pp. 119-120)

La preparación del programa consiste en elaborar el programa de auditoría en el que debe constar las actividades a efectuarse y la secuencia en su realización, el tiempo de duración de cada actividad y el total de tiempo de implementación, los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo y finalmente, delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de la ejecución. (Franklin, 207, pp. 120)

Como parte de la planificación se hace necesaria también la integración de recursos y la ejecución del programa de trabajo. La primera se refiere a reunir los recursos necesarios y ponerlos en práctica para la posterior implementación del programa establecido en la planificación específica. Después de ello es necesario desarrollar toda la base de documentación para fundamentar la técnica y la normativa involucrada en la implantación, y además asegurar el acondicionamiento físico adecuado de las instalaciones en donde se desarrollará la auditoría. Finalmente, y de acuerdo a los requerimientos de la auditoría, y bajo el programa de implementación definido, se llevará a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en la parte de ejecución. (Franklin, 207, pp.120)

4.9.1 Ejecución del trabajo

Una vez que se han cumplido todos los pasos anteriores, el auditor debe implementar su estudio, empleando para ello el método seleccionado y realizando las pruebas programadas. En este punto es fundamental contar con la participación activa

del personal, el mismo que debe tener toda la información e instrucciones oportunas de forma que pueda interactuar en las mejores condiciones dentro del desarrollo de su actividad.

En forma simultánea, se debe efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

4.10 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Este es el paso final dentro del proceso de auditoría que consiste en comunicar los resultados obtenidos al responsable de la organización, toda vez que el informe ya ha sido estructurado. En este punto, el auditor convoca a su grupo de auditoría para efectuar una revisión del contenido a presentar y si en la revisión se detectara algún aspecto susceptible a clarificar o mejorar, se procede a realizar el ajuste correspondiente.

El informe final para su entrega, deberá ser presentado y aprobado por los siguientes miembros de la organización: Titular de la organización, órgano de gobierno, niveles directivos, mandos medios y nivel operativo, grupos de filiación corporativos o sectoriales y dependencia globalizadora (en caso de que existiera).

Si fuese necesario, el informe puede hacerse extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización con el objeto de fortalecer o reconsiderar criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. (Franklin, 2007, pp.121)

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS, SERVICIOS Y TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA PERÍODO ENERO – DICIEMBRE 2012

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La presente auditoría de gestión se desarrollará con el fin de determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A. ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha en el período Enero – Diciembre 2012 a través de indicadores de gestión que serán calculados por medio de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría que permitan elaborar un informe que incluya conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado. Para ello, se analizarán los siguientes factores dentro de la empresa auditada:

a) Estructura organizacional

b) Prácticas administrativas y de operación de la empresa.

c) Revisión de Procesos a examinar que incluyen: actividades, metas, indicadores de gestión.

Todos estos puntos permitirán desarrollar el trabajo con un alto grado de confiabilidad, apoyado en la metodología definida para un mejor desarrollo de la auditoría en cuestión.

5.1.1 Programa Preliminar de Auditoría

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Ref.:
PP
1/2

Objetivos:

• Conocer y obtener una imagen completa de la empresa E-Government Solutions S.A., su funcionamiento, su fuerza de ventas, las instalaciones que posee y el ambiente de trabajo

• Obtener un amplio conocimiento sobre el desempeño de la Institución e identificar de forma global el ambiente para ejecutar la auditoría en mención.

N.	Procedimiento	REF / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVAC.
1	Entrevistar a las autoridades de cada una de las áreas a examinar	PP.1	S.M.	Del 02/12/2013 al 03/12/2013	
2	Visitar las instalaciones de la empresa para verificar físicamente su funcionamiento	PP.2	S.M.	03/12/2013	
3	Solicitar información sobre los antecedentes de la empresa	Pág. 2	S.M.	04/11/2013	Detallado en capítulo 1 del documento
4	Solicitar información sobre los documentos de constitución de la empresa	Pág. 2	S.M.	04/11/2013	Detallado en capítulo 1 del documento
5	Solicitar información sobre los organigramas de la empresa: estructural, funcional y de personas	Pág. 7	S.M.	04/11/2013	Detallado en capítulo 1 del documento, entregado por Dpto. Talento Humano
6	Solicitar documentación de direccionamiento estratégico de la empresa	Pág. 11	S.M.	17/11/2013	Detallado en capítulo 2 del documento, entregado por Gerente General
7	Realizar un análisis interno de la empresa en lo referente a los procesos a auditar	Pág. 18	S.M.	22/11/2013	Detallado en capítulo 3 del documento
8	Realizar un análisis externo de la empresa (PESTEL)	Pág. 28	S.M.	22/11/2013	Detallado en capítulo 3 del documento

CONTINÚA

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Ref.:
PP
2/2

N.	Procedimiento	REF / PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVAC.
9	Obtener información sobre el perfil profesional de los empleados de la empresa	PP.3	S.M.	04/12/2013	
10	Realizar la matriz de riesgo preliminar	PP.4	S.M.	09/12/2013	
11	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP.5	S.M.	09/12/2013	
12	Evaluar el riesgo inherente de auditoría	PP.5	S.M.	09/12/2013	
13	Elaborar el Plan de Auditoría	PP.6	S.M.	10/12/2013	
14	Recopilar información y elaborar el contrato de Auditoría de Gestión	PP.7	S.M.	10/12/2013	
15	Obtener información sobre aceptación de la Auditoría de Gestión	PP.8	S.M.	12/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo				**Fecha:** 02/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013	

a) Papeles de Trabajo

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 1/6

Nombre del entrevistado: Ing. Mario Chancay **Cargo:** Gerente General y Representante Legal E-Government Solutions S.A. **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 02 de diciembre de 2013 **Hora:** 10H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Ingeniero Chancay, desde hace cuánto tiempo está usted en el cargo de Gerente General de la empresa?
Bueno, yo soy el accionista principal de la empresa, y he sido su representante legal desde el año 2012, fecha en la cual me puse al frente de la organización para direccionarla y poder darle el enfoque vanguardista que como dueño espero llegar a conseguir.

¿Según su visión, cual considera que es la situación actual de la empresa?
Desde la constitución de la empresa en el año 2008, la empresa ha tenido un crecimiento acelerado y vertiginoso en los últimos años. Han tratado de manejarla lo más formalmente posible, sin embargo el crecimiento que han experimentado ha hecho que algunas situaciones no hayan podido sido controladas de la manera más eficiente. Si bien se ha tratado de normar el funcionamiento de la organización implementando procesos y medidas de control, existen todavía ciertas desviaciones por corregir según la opinión del gerente, y que quiere solventar antes de que no puedan ser manejadas. Además, la empresa tiene la proyección de seguir expandiéndose a mercados nacionales e internacionales, lo cual hace que los controles deberán ser más exigentes para poder alinearse no solo a los requerimientos del mercado sino hacer que como empresa, se pueda manejar con una visión sólida que permita mantener su crecimiento a través del tiempo.

¿Podría resumir de forma general cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
Como fortalezas menciona que son una de las empresas pioneras en ofrecer soluciones de seguridad informática. Antes, las empresas solo podían acceder a proveedores fuera del país lo cual permitió atender un mercado atractivo. Esto ha sido soportado además con técnicos altamente calificados de gran experiencia en el manejo de estas soluciones. Como debilidades la más importante es la limitación de cobertura ya que el mercado es amplio, pero la inversión también es cuantiosa y por el momento la empresa carece de un fuerte componente financiero para soportar dicho crecimiento. Por otro lado, la empresa carece de una fuerte imagen corporativa en el mercado, que asociada a una deficiencia en la parte de ventas por falta de personal hace que el mercado no pueda ser aprovechado al 100%.

CONTINÚA

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 2/6

Nombre del entrevistado: Ing. Mario Chancay **Cargo:** Gerente General y Representante Legal E-Government Solutions S.A. **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 02 de diciembre de 2013 **Hora:** 10H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Ingeniero Chancay, como se realiza el proceso de selección y contratación de personal? ¿Poseen algún Manual de Funciones y de Descripción de Cargos y de normativa de RRHH como un Reglamento de Trabajo Interno?

El proceso de selección es un proceso simple. La empresa tiene una connotación familiar en la que muchos de los involucrados son parte del núcleo y cada uno tiene una responsabilidad de las áreas principales. En el caso de los técnicos que es donde se requiere de personal en mayor porcentaje, se realiza a través de comunicados de prensa y se recluta a aquel candidato con experiencia de por lo menos 3 años en manejo de este tipo de equipos. La empresa tiene un fuerte componente financiero destinado a capacitación porque debe cumplir con ciertas certificaciones solicitadas por los fabricantes, por tanto, la inversión en personal técnico es la más alta de la empresa.

La empresa no posee manuales de funciones y descripción de cargos porque cada técnico es especialista dentro de una rama específica de la empresa pero posee un detalle general del perfil profesional de cada empleado con las particularidades de cada uno (Se presenta un resumen del perfil laboral de los empleados en el P.T. PP.3). Lo que si posee es un Reglamento Interno de Trabajo (se evidencia el documento) que está en trámite de aprobación pero que informalmente fue socializado en la empresa.

¿Existe algún proceso de inducción del personal?

No existe ningún proceso definido. Se realiza de forma informal por parte del personal técnico y de la responsable de Talento Humano.

¿Cuál es la expectativa respecto a la presente Auditoría de Gestión?
Espera que todo lo que pueda arrojar este trabajo pueda ayudarles a mejorar como empresa, encontrando conclusiones reales y recomendaciones que puedan ser aplicadas en pro de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en general.

Se concluye la entrevista el 02 de diciembre de 2013 a las 11H20

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 02/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 3/6

Nombre del entrevistado: Ing. Soledad Atiaga **Cargo:** Gerente de Operaciones **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 02 de diciembre de 2013 **Hora:** 15H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Ingeniera Atiaga, desde hace cuánto tiempo está usted en el cargo de Gerente de Operaciones de la empresa?
Estoy en el cargo desde hace un año más o menos. Antes trabajaba medio tiempo, pero actualmente ya estoy ejerciendo mis funciones como gerente a tiempo completo.

¿Cómo ve la empresa desde su óptima como Gerente de Operaciones, como considera usted que es el ambiente de trabajo?
El ambiente de trabajo es bueno, la ventaja es que casi todos los que laboran en la empresa tienen algún grado de parentesco o afinidad, lo que hace que la relación laboral fluya y sea más llevadera. Sin embargo, a veces existen roces que son fácilmente solucionables cuando se pueden detectar y resolver a tiempo.

¿Cuáles considera las mayores debilidades en la operación de la empresa?
La falta de control en el cumplimiento de los procesos y el seguimiento que se puede dar considera que es una debilidad, porque a veces se atoran en el día a día y dejan de lado los aspectos formales que aun cuando generan más trabajo pueden ayudar en la optimización de tiempos, recursos y personal.

¿Para la ejecución de su trabajo como Gerente de Operaciones está limitada a la autorización del Gerente General de la empresa?
No, en la mayor parte de casos, puedo tomar decisiones de forma autónoma, salvo excepciones puntuales que ameritan una autorización de una la instancia superior. Yo me encargo de toda la parte operativa y el gerente es la cabeza comercial de la empresa.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo
Diría que alto por el nivel de control a todo el personal que debe cumplir lo que se le ha encomendado en el tiempo establecido.

¿Cuál es la expectativa respecto a la presente Auditoría de Gestión?
Que arroje resultados reales y que puedan ser implementados de forma ágil para lograr un mejor compromiso entre los empleados alineados a los objetivos de la organización.

Se concluye la entrevista el 02 de diciembre de 2013 a las 15H50

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 02/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 4/6

Nombre del entrevistado: Ing. Pablo Atiaga **Cargo:** Jefatura Técnica y de Servicios **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 03 de diciembre de 2013 **Hora:** 10H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Ingeniero Atiaga, desde hace cuánto tiempo está usted en el cargo de Jefe Técnico y de Servicios de la empresa?
Estoy en la empresa desde su constitución en el año 2008, inicialmente como técnico y a partir del año 2010 como responsable del área técnica y de servicios. Esta área se constituyó como gerencia en el año 2011.

¿Cómo ve la empresa desde su óptima como Jefe Técnico y de Servicios, como considera usted que es el ambiente de trabajo?
El ambiente de trabajo es bueno, a pesar de las presiones que existen por la atención que debe darse a los clientes. El trabajo es bajo presión sin embargo se ha llegado a consolidar un equipo fuerte.

¿Cuáles considera las mayores debilidades en la operación de la empresa?
La falta de capacitación a pesar de que existe un plan de capacitación en la empresa, pero la tecnología en temas de seguridad informática evoluciona muy rápidamente lo que obliga a tener un entrenamiento constante que a veces no es fácil de lograr.

¿Para la ejecución de su trabajo como Jefe Técnico y de Servicios está limitada a la autorización de sus superiores dentro de la empresa?
En temas técnicos no, pero en temas administrativos y presupuestarios existe un comité que se reúne para evaluar la viabilidad de los proyectos o propuestas hacia los clientes y al interior de la organización.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo
Bajo.

¿Cuántas personas tiene a su cargo?
4 técnicos generales, 3 especialistas y una persona que me ayuda en la coordinación.

¿Cuál es la expectativa respecto a la presente Auditoría de Gestión?
Que ayude a la empresa a determinar puntos débiles y a mejorar los procesos internos de la empresa en los que se pueda mejorar y ser más eficientes.

Se concluye la entrevista el 03 de diciembre de 2013 a las 10H45

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 03/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 5/6

Nombre del entrevistado: Ing. Dolores Chancay **Cargo:** Coordinadora de Ventas **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 03 de diciembre de 2013 **Hora:** 12H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Ingeniera Chancay, desde hace cuánto tiempo está usted en el cargo de Coordinadora de Ventas de la empresa?
Se vinculó a la empresa hace dos años y medio pero está en el cargo de gerente de ventas desde hace dos años más o menos.

¿Cómo ve la empresa desde su óptima como Coordinadora de Ventas, como considera usted que es el ambiente de trabajo?
La empresa está creciendo de forma acelerada, existe mucha oportunidad en el mercado para lograr una expansión sólida. El ambiente es bueno, aunque ella trabaja desde Guayaquil y viene a Quito una vez cada quince días, su operación es en su mayor parte mediante teleconferencias con el personal a su cargo.

¿Cuáles considera las mayores debilidades en la operación de la empresa?
El no cumplir los procesos y no tomar medidas correctivas inmediatas cuando se determinan desviaciones al respecto.

¿Para la ejecución de su trabajo como Coordinadora de Ventas está limitada a la autorización de sus superiores dentro de la empresa?
No, salvo que sea algún tipo de decisión referente a presupuestos o que implique algún compromiso importante por parte de la empresa.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo
Bajo, aunque a veces existen atenciones con clientes emergentes de cierta dificultad.

¿Cuántas personas tiene a su cargo?
Están 4 personas: 1 persona en Marketing y 3 vendedores; todos trabajan en Quito.

¿Cuál es la expectativa respecto a la presente Auditoría de Gestión?
Lograr eficiencia y efectividad en la aplicación y control de los procesos descritos.

Se concluye la entrevista el 03 de diciembre de 2013 a las 13H15

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 03/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**	**Ref.:** **PP.1** 6/6

Nombre del entrevistado: Lic. Flor Chancay **Cargo:** Coordinadora Administrativa – Financiera (Talento Humano) **Entrevistador:** Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 03 de diciembre de 2013 **Hora:** 15H00 **Lugar:** Instalaciones de la empresa

¿Licenciada Chancay, desde hace cuánto tiempo está usted en el cargo de Coordinadora Administrativa - Financiera de la empresa?
Dese la constitución de la empresa en el año 2008 y un poco antes cuando estuvo apoyando al socio principal en la consolidación de la empresa.

¿Cómo ve la empresa desde su óptima como Coordinadora Administrativa - Financiera, como considera usted que es el ambiente de trabajo?
El ambiente es bueno, pero falta mucho por hacer. La empresa está creciendo de forma importante y hay que tomar acciones para mantener el control de la operación. Hay cosas que ya deben ser manejadas propiamente desde la empresa con más rigurosidad y control.

¿Cuáles considera las mayores debilidades en la operación de la empresa?
El no haber estado totalmente preparados para el crecimiento.

¿Para la ejecución de su trabajo como Coordinadora Financiera - Administrativa está limitada a la autorización de sus superiores dentro de la empresa?
Totalmente, todo movimiento que se realice debe ser aprobado por la Gerencia General.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo
Alto, porque hay que coordinar temas financieros, contables, administrativos además del manejo de todo el personal, legalizaciones de contratos, nómina, etc.

¿Cuántas personas tiene a su cargo?
Solamente dos asistentes que apoyan en la parte administrativa y financiera.

¿Cuál es la expectativa respecto a la presente Auditoría de Gestión?
Una optimización de los procesos en lo que cada persona tenga claro cuáles son sus obligaciones y tareas que cumplir, sus niveles de reporte directos y como se espera cumplan sus objetivos personales y organizacionales.

Se concluye la entrevista el 03 de diciembre de 2013 a las 16H05

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 03/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA

Ref.:
PP.2
1/2

NARRATIVA

El día 04 de diciembre del año 2013 a las 16H20, se procedió con la visita formal a las instalaciones de la empresa E-Government Solutions ubicada al norte de la ciudad de Quito, en las calles Rivadeneira E7-07 y El Morlán, en compañía de la Ingeniera Soledad Atiaga, Gerente de Operaciones de la empresa. Durante la visita , se pudo evidenciar que la empresa está ubicada dentro de una casa de una sola planta ambientada para el desarrollo de la empresa; la misma que cuenta con los siguientes ambientes:

En la entrada, un escritorio en donde se encuentra la asistente de Gerencia que además, ayuda en el recibimiento de personas que ingresan a la empresa. Esta persona cuenta con un computador, una impresora, un teléfono y un fax para el desarrollo de sus actividades.

Luego se encuentra la oficina de Gerencia General y la Gerencia de Operaciones, todas dentro de un mismo ambiente. El personal de esta área labora con dos escritorios, un computador para cada uno y dos líneas de teléfono convencional.

Posteriormente se encuentra la oficina de ventas, en donde se tiene un escritorio para la asistente de marketing, con su computador y teléfono, dos escritorios para los vendedores que solamente los ocupan cuando están dentro de la oficina, provisionados de un teléfono (no existen computadores porque cada uno de ellos maneja equipos portátiles) y adicionalmente dos puestos de trabajo para las personas encargadas del área de proyectos, cada uno de ellos con su teléfono. Para toda esta área se cuenta con una sola impresora.

Finalmente se encuentra el área técnica, con nueve puestos de trabajo, ubicados en un amplio espacio equipados cada uno con una computadora, un teléfono convencional y una impresora compartida entre toda el área. Adicionalmente hacia la parte de atrás tienen un espacio destinado a laboratorio, pruebas y además ahí se mantienen los equipos de comunicaciones y redes propios de la empresa.

La oficina cuenta con una sala de reuniones pequeña que además sirve para atención de proveedores y clientes. Existen dos baños para uso de empleados y clientes y una pequeña cafetería – comedor para uso del personal, que tiene un microondas y una refrigeradora pequeña.

CONTINÚA

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA**	**Ref.:** **PP.2** 2/2

Los empleados cuentan con acceso abierto al internet y acceso a medios alternativos de comunicación al MSN y al Skype, que son herramientas fundamentales para el desarrollo de sus funciones.

En la parte exterior, se cuenta con un pequeño patio, además de tres parqueaderos internos para los directivos. Además, se cuenta con parqueaderos externos que también pueden ser utilizados y que tienen la vigilancia de personal competente.

Los horarios de trabajo son: de 9:00 – 13:00 y de 14:00 – 18:00 aunque existen ocasiones en que se extiende la jornada laboral, para lo cual se reconocen horas extras a los empleados.

Se concluye la visita a las instalaciones el 04 de diciembre de 2013 a las 18H00

= Recorrido de las instalaciones

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 04/12/2013 **Fecha:** 05/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PERFIL PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS

Ref.:
PP.3
1/1

Ref.:
PP.3
1/1

Cargo	Género	Edad	Formación Académica	Formación Complementaria	Experiencia Laboral (mínima)	Áreas de ocupación	Nivel Jerárquico
Coordinaciones (Jefaturas)	Indistinto	Mayor a 35 años	Tercer nivel (finalizado), Cuarto nivel en curso (obligatorio)	Computación, Internet, Excel Avanzado, Atención a Clientes, Inglés	5 años	Todos los niveles	Directivo
Especialistas	Indistinto	De 30 a 40 años	Tercer nivel (finalizado) en áreas de Tecnología de Sistemas	Conocimiento de experto en el área de especialización, Atención a Clientes, Inglés	3 años	Área técnica y servicios	Mandos medios
Vendedores	Indistinto	De 30 a 40 años	Superior (Egresado / Estudios Inconclusos), Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ventas	Office, Inglés Técnico, Internet, Atención a Clientes	2 años	Área comercial	Nivel operativo
Técnicos	Masculino	De 25 a 35 años	Superior (Egresado / Titulado / Estudiante), en áreas de Tecnología de Sistemas	Conocimiento en el área de especialización, Atención a Clientes	1 año	Área técnica y servicios	Nivel operativo
Asistentes / Secretarias	Femenino	De 20 a 30 años	Superior (Egresado, Estudiante), Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Comercial	Atención al Cliente, Contabilidad Básica, Tributación (Bases Actualizadas)	1 año	Todos los niveles	Nivel operativo

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 05/12/2013 **Fecha:** 07/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Ref.: **PP.4** 1/1

N	Componentes	Riesgos Detectados		Califa.			Enfoque auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Planificación estratégica	Ha sido difundida al personal pero no ha sido monitoreada ni controlado su cumplimiento	La empresa cuenta con los planes y procesos definidos para poder controlar la eficiencia de sus operaciones		2		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura orgánica	Estructura completa y bien detallada en función de las necesidades de la empresa	Se identifican los mandos de control, medios y de operación, así como la distribución orgánica			1	Pruebas de cumplimiento
3	Registro de datos	La información se actualiza pero no hay un repositorio común	Los registros permiten el manejo de información compartida para control de las operaciones		2		Pruebas de cumplimiento
4	Reglamentos y manuales de funciones	Posee un reglamento interno en proceso de aprobación y no contiene un manual de funciones	No existen delimitación de funciones y el reglamento que es un instrumento de apoyo organizacional no está aprobado		2		Pruebas de cumplimiento
5	Canales de comunicación	Existen procesos aplicados	Los empleados reciben información de la gerencia			1	Pruebas de cumplimiento
6	Monitoreo de indicadores de gestión	No se aplican indicadores de gestión pues existe un programa específico	No se pude validar la verdadera eficiencia y eficacia de la empresa en el cumplimiento de sus actividades	3			Pruebas sustantivas

La matriz de riesgo tiene una calificación de 11 puntos sobre un total de 18; lo que representa un riesgo inherente del 38.89%; que nos indica un riesgo moderado – bajo para la empresa

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 09/12/2013 **Fecha:** 11/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Ref.:
PP.5
1/2

Quito, 09 de diciembre de 2013

Señor Ingeniero
MARIO CHANCAY
Gerente General E-Government Solutions S.A.
Presente.-

Basados en la visita realizada a las instalaciones de la empresa E-Government Solutions S.A, se ha realizado un análisis de riesgos a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos en los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano en de la empresa dentro de la cual se han detectado los siguientes riesgos preliminares:

Planificación Estratégica
Existe un documento de planificación estratégica debidamente socializado entre el personal de la organización. Sin embargo, no se han aplicado las mediciones respectivas que puedan concluir sobre la efectividad, eficiencia y economía en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su implementación no se ha desarrollado de la manera adecuada haciendo que los planes trazados no puedan ser concluidos, analizados y menos aún, corregidos, si fuera el caso, hasta el momento.

Estructura Orgánica
La organización cuenta con una estructura orgánica bien definida, en donde se puede ver claramente delimitado cada puesto, cada línea de mando, los niveles de mando, de apoyo y de operación están correctamente establecidos y difundidos entre el personal. Cada empleado conoce su línea de mando y el grado de responsabilidad que tiene dentro de cada cargo.

Registro de datos
Los datos son registrados dentro de los sistemas de la empresa en forma continua permanente, sin embargo, cada persona maneja su propio archivo y no se maneja un repositorio común que permita a los empleados acceder a información de la empresa de forma global. Cada empleado maneja su propio archivo y recolecta información que no es compartida entre el personal involucrado.

Reglamentos y Manuales de Funciones
Existen reglamentos, políticas y procedimientos internos que han sido difundidos a todo el personal. Además, la empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que ha sido correctamente difundido pero que está en proceso de aprobación por las autoridades competentes. Por otro lado, para el manejo de

personal, no existe un manual de funciones para ningún cargo dentro de la empresa.

CONTINÚA

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación al interior de la empresa han sido correctamente definidos y manejados. La empresa siempre innova sobre un mejor desarrollo organizacional buscando la definición de políticas, objetivos, métodos de servicio, etc. El personal está involucrado con lo planteado con la empresa aunque no ha existido una formalización entre los planes dictados.

Monitoreo del Rendimiento

Se han establecido indicadores de gestión para cada proceso dentro de la empresa, sin embargo no existe un monitoreo ni seguimiento adecuado de ninguno de los parámetros definidos. Adicionalmente, la empresa no cuenta con programa específico de implementación control de indicadores que ayuden a establecer la gestión empresarial.

Recomendaciones

Al Gerente General

1. Involucrarse en el proceso de implementación y control de la Planificación Estratégica definida para la empresa para lograr el compromiso organizacional y realizar un seguimiento eficaz de las estrategias empresariales.
2. Establecer un programa para la elaboración de un Manual de Funciones de personal y planes de carrera alineados a la estructura organizacional definida
3. Establecer un programa de consolidación de datos para que se puedan tener bases comunes de información para toda la empresa
4. Implementar un programa de medición de indicadores de gestión y reuniones periódicas del personal para el control de dichos indicadores y la toma de acciones al interior de la organización.

Medición del Riesgo Inherente

Basado en el análisis de riesgo preliminar y en la matriz elaborada, se establecieron calificaciones de bajo (B), mediano (M) y alto (A) que se midieron en función de la importancia de cada elemento. De todo el análisis efectuado, se ha establecido un riesgo inherente de 61% (moderado - alto).

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sandra Paola Muñoz Beltrán
SM AUDITORES CÍA. LTDA.

b) Reporte Preliminar

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PLAN DE AUDITORÍA**	**Ref.:** **PP.6** 1/4

Fecha de Elaboración del Plan: 10 de Diciembre de 2013

1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 201 se ha desarrollado con el fin de cumplir con un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Esta auditoría se llevará a cabo cumpliendo con los parámetros y normas reglamentarias establecidas que incluyen entre otras pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados midiendo de esta manera los niveles de eficacia, eficiencia y economía de dichos procesos para poder emitir criterios que permitan mejorar las operaciones globales de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A con el fin de verificar si la empresa cumple con los objetivos establecidos basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia; así como también poder identificar si se ha ejecutado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas con el fin de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Evaluar el sistema de Control Interno de los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A., con el fin de determinar si la operación de la empresa cumple con las especificaciones dadas y así poder establecer si se controla y evalúa la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- ✓ Desarrollar los procedimientos de auditoría adecuados a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A de forma de poder establecer hallazgos de auditoría y con ello entregar un Informe de los mismos con conclusiones y recomendaciones que podrán ser aplicadas para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos auditados.
- ✓ Establecer indicadores de eficiencia, eficacia y economía a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A que le ayuden a operar de manera más eficiente, económica y efectiva, mejorando los métodos operativos e incrementando la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

CONTINÚA

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos para tecnologías de la información y comunicaciones que ha experimentado una evolución importante ampliando su presencia de mercado en las ciudades de Quito y Guayaquil. Dadas las demandas crecientes de las empresas hacia la protección de activos y la seguridad de su información, ha existido también un crecimiento importante del mercado, mismo que tiene miras de expansión hacia países como Perú, Colombia, República Dominicana, entre otros.

4. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

a) Lograr un crecimiento anual de la facturación global de la empresa del 50%
b) Alcanzar al final del año 2014, un nivel satisfacción del cliente de al menos el 90% en cada proyecto finalizado

5. ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión en cubrirá el periodo desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, en un tiempo estimado de 120 horas laborales, durante el mes comprendido del 16 de diciembre del 2013 hasta el 24 de enero de 2014.

6. BASE LEGAL

La empresa, para su normal funcionamiento, basa su actividad en el cumplimiento y aplicación de todas las leyes, normas y procedimientos que rigen la naturaleza de su negocio. Entre las normas aplicables a la organización, la empresa se ciñe a: Ley de Compañías, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ordenanzas y leyes municipales. Por ello, E-GovSolutions es un ente controlado por organismos como la Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas.

Adicionalmente la empresa cuenta con documentos internos para normar su funcionamiento, tales como: Estatutos de Constitución, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas y Procedimientos Internos.

7. OBJETIVOS DE LAS GERENCIAS, DIRECCIONES Y COORDINACIONES

7.1. OBJETIVOS DE SERVICIOS

- Capacitar al menos una vez por semestre a cada uno de los ingenieros que conforman la empresa, dentro de su área de especialización

7.2. OBJETIVOS DE VENTAS

- Organizar al menos 1 evento anual con clientes en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca

CONTINÚA

7.3. OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN - FINANZAS

- Capacitar a todo el personal por lo menos dos veces al año en temas relacionados a sus áreas de competencia así como también en aspectos generales que involucren su relación con la organización
- Lograr una definición de los procesos básicos de la empresa, procedimientos y políticas generales hasta finales del 2014

8. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

A continuación se realizará un resumen del tiempo que se necesita para cada actividad con su respectivo responsable:

PLANIFICACIÓN		
FASE	**HORAS PROGRAMADAS**	**RESPONSABLE**
Planificación (Conocimiento Preliminar)	8	S.M.
Programación	8	S.M.
Ejecución de Trabajo		
Evaluación del Control Interno	8	S.M.
Medición de riesgos	8	S.M.
Aplicación de procedimientos y técnicas en los papeles de trabajo para determinar los hallazgos	80	S.M.
Comunicación de resultados	8	S.M.
TOTAL	**120**	

9. RECURSOS

9.1. RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de la auditoría de gestión planteada a los procesos de ventas, servicios y talento humano será realizado por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE	**CARGO**	**INICIAL**
Sandra Muñoz	Auditora	S.M.

CONTINÚA

9.2 RECURSOS MATERIALES

Para el desarrollo de la Auditoría, se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL USD	OBSERVACIONES
Computadora Laptop	1		Propiedad del auditor
Impresora	1		Propiedad del auditor
Memoria Flash	1	20.00	
Papel A4 / Resmas	2	8.00	
Esferos	4	2.00	
Carpetas	10	15.00	
Cartuchos de impresora	2	80.00	
TOTAL		**125.00**	

9.3 RECURSOS FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Movilización	500.00
Honorarios	2,500.00
TOTAL	**3,000.00**

Atentamente,

Sandra Paola Muñoz Beltrán
SM AUDITORES CÍA. LTDA.

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **CONTRATO DE AUDITORÍA**	**Ref.:** **PP.7** 1/2

A los 10 días del mes de diciembre de 2013, la empresa SM Auditores Cía. Ltda. se compromete a realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A. durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2012.

Responsable del examen: Sandra Paola Muñoz Beltrán.
Contrato N°: 002346
Observación previa: Este contrato será emitido por triplicado, uno de los tres ejemplares, firmado, está destinado a E-Government Solutions S.A.

1. **Finalidad**

La finalidad de este contrato es Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A con el fin de verificar si la empresa cumple con los objetivos establecidos basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia; así como también poder identificar si se ha ejecutado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas con el fin de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad. Por tal razón las partes contratantes acuerdan, por medio del presente documento, la realización de esta auditoría.

2. **Alcance de la auditoría / Lugar de la auditoría**

La auditoría se realizará en las instalaciones de la empresa E-Government Solutions S.A ubicada en la ciudad de Quito, sector Kennedy, en las calles Rivadeneira E7-07 y El Morlán.
En particular a auditoría abarcará los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano enfocándose el análisis de acuerdo al contrato y a las disposiciones legales del país, revisión de los instrumentos de control interno, control de las personas involucradas en los procesos.

3. **Tipo y forma de la auditoría**

La auditoría se efectuará de acuerdo a las disposiciones vigentes en el país y a las normas de auditoría generalmente aceptadas y reconocidas internacionalmente.

4. **Informe del auditor / Dictamen**

El informe escrito del auditor incluirá los siguientes datos: Modalidad, extensión, duración y lugar de la auditoría; Opinión sobre el cumplimiento del contrato de la auditoria, dado el caso constatación de las discrepancias existentes y de la implementación de las recomendaciones provenientes de auditorías anteriores; Dictamen del auditor - De existir motivos para un dictamen con salvedades, mención de los mismos; Otros puntos que hayan sido acordados especialmente

CONTINÚA

SM AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **CONTRATO DE AUDITORÍA**	**Ref.:** **PP.7** 2/2

5. Carácter confidencial

El auditor se compromete a manejar confidencialmente la información recibida y a informar exclusivamente a E-Government Solutions S.A

6. Honorarios y costos de la auditoría

SM Auditores Cía. Ltda. recibirá de la entidad jurídica la suma de $3.000.00 (Tres mil con 00/100 dólares americanos) en pago de sus servicios. Esta remuneración cubre los honorarios del auditor y otros gastos eventualmente surgidos y será financiada con fondos de la empresa E-Government Solutions S.A

7. Otros

Toda modificación de este contrato deberá ser efectuada por escrito y con el consentimiento previo de E-Government Solutions S.A

Quito, 10 de diciembre de 2013

ING. MARIO CHANCAY	SANDRA MUÑOZ B.
Representante Legal	Auditor
E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A.	SM Auditores Cía. Ltda.

SM AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **ACEPTACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**	**Ref.:** **PP.8** 1/1

e-Gov Solutions

Oficio Nº 124

Quito, 12 de diciembre de 2013

Señora
SANDRA PAOLA MUÑOZ BELTRÁN
SM Auditores Cía. Ltda.
Quito.-

De mi consideración:

Mediante el presente, hago llegar a ustedes un cordial saludo y a la vez también nuestros más sinceros agradecimientos por la oferta de servicios para la realización de la Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de nuestra empresa durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2012 enviada a nuestras oficinas.

A la vez me permito comunicarles que mediante la reunión que se mantuvo con los directivos de la empresa hemos decidido aceptar su propuesta.

La prestación de servicios serán pactados mediante la celebración de un contrato escrito, donde se detallen todas las cláusulas a las que se encuentre sujeta nuestra compañía y ustedes.

Atentamente,

Ing. Mario Chancay

GERENTE GENERAL E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A.

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase de la auditoría se define la estrategia que se debe tomar en el desarrollo total del proceso de auditoría.

5.2.1 Programa de Auditoría – Proceso de Ventas

	EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A. **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA DE AUDITORÍA** **VENTAS**				**Ref.:** **PEV** 1/1
N.	**Actividades a Realizarse**	**REF / PT**	**REALIZA**	**FECHA**	**OBSERVAC.**
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					Modelo Control Interno COSO I
1	Narrativa del proceso de Ventas	PEV.1	S.M.	13/12/2013	
2	Propuesta de Flujograma y Caracterización Proceso de Ventas	PEV.2	S.M.	13/12/2013	
3	Aplicación de cuestionarios de control interno al proceso de ventas	PEV.3	S.M.	16/12/2013	
4	Elaborar hallazgos de auditoría según la evaluación del control interno del proceso de ventas	HH	S.M.	17/12/2013	
5	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso de Ventas	PEV.4	S.M.	20/12/2013	
6	Informe de Control Interno	ICI	S.M.	23/12/2013	Se consolidará un solo informe de control interno con procesos auditados
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA – PROCESO DE VENTAS					
7	Programa de auditoría proceso de Ventas	PEAV	S.M.	24/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo				**Fecha:** 13/12/2013 **Fecha:** 16/12/2013	

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **NARRATIVA**	**Ref.:** **PEV.1** 1/1

PROCESO DE VENTAS

PASO 1: El vendedor realiza el planeamiento de cuenta con el cliente y define prioridades de inversión. Con esta información, define oportunidades de negocio en función de montos, segmentos y clientes.

PASO 2: Posteriormente, se solicita al Especialista que defina la configuración, equipos y estrategia de precios para el cliente.

PASO 3: Se entrega al vendedor la información para elaborar la propuesta al cliente y se analiza si se requiere un caso de precios especial. En caso afirmativo, se envía al Coordinador de Ventas para analizar caso de precios especial, quien cotiza con diferentes proveedores y define el proveedor a quien se realizará la compra.

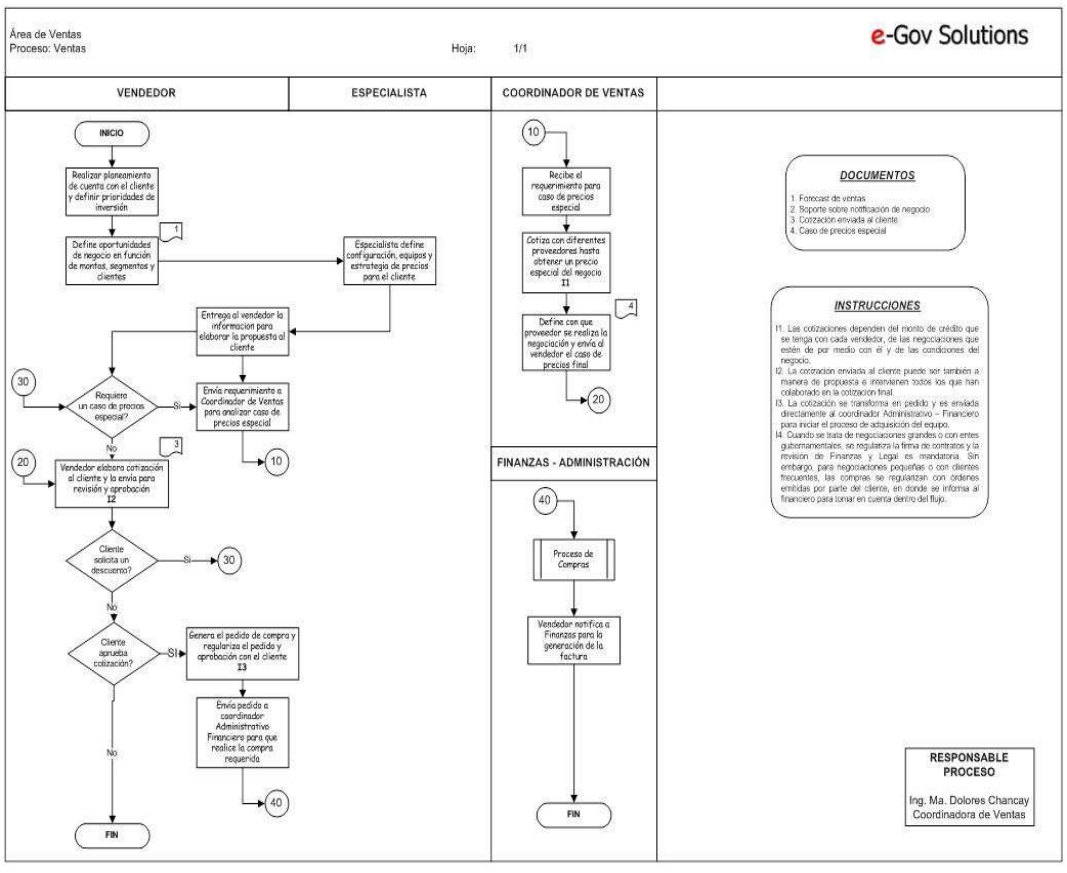
PASO 4: Si no se requiere un caso de precios especial, el vendedor elabora la cotización al cliente y la envía para revisión y aprobación. Si el cliente solicita un descuento, se analiza nuevamente el caso de precios en caso contrario se define si el cliente acepta la cotización; en caso negativo, finaliza el proceso.

PASO 5: Si el cliente aprueba la cotización, el vendedor genera el pedido de compra y regulariza el pedido y aprobación con el cliente

PASO 6: Envía pedido a Finanzas y Administración para que inicie con el proceso de compra y posteriormente notifica a Facturación la generación de la misma.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 13/12/2013 **Fecha:** 13/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS**	**Ref.:** **PEV.2** 1/2



Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 13/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 13/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

Ref.:
PEV.2
2/2

e-Gov Solutions	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS		Código	
			Estándar	
			Versión / Fecha	
			Páginas	1/2
1. Descripción del Proceso	Inicia con la cotización y termina con la facturación y entrega		Elemento de la Norma: 7.2 - 7.5.4	
3. Responsable:	Coordinador Ventas y Marketing (Ma. Dolores Chancay); Gerente General (Mario Chancay)			
4. Propósito:	Buscar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos y necesidades			

5. Documentación:

Procedimientos	Instructivos de Trabajo / Matrices	Registros / Otros Documentos	Documentos Externos
Procedimiento general de ventas	Instructivo de planificación de ventas Instructivo de Marketing	Estado de Situación Financiera Estado de Resultados General Registro de margen por negocio Hoja de recolección de datos de encuestas de satisfacción	Especificaciones técnicas de los clientes Documentación de fabricantes

6. Entradas	*7. Actividades*	*8. Salidas*
Requisitos del cliente Diseño / arquitectura de solución Licitaciones / RFP	Contacto con el cliente Evaluación de las necesidades del cliente Elaboración de la propuesta Entrega de la propuesta Verificación de la propuesta con el cliente Aceptación de la propuesta Notificación a compras para que realice el pedido Notificación a facturación y bodega para generar factura y despacho	Precio Tiempo de entrega Propuesta disponible Ajuste de propuesta en función a la realidad del cliente Asistencia técnica Orden de compra o Contrato

9. Recursos

Recursos Humanos	Recursos Físicos / Materiales		
Personal de ventas Personal de servicios	Sistema de cotización / pedidos	Teléfono Mail Fax	Recursos de video conferencia

10. Indicadores	*11. Frecuencia*
- Precio de venta / costo de venta igual o mayor al 120%	Mensual
- Forecast / Cuota a cumplir (CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE); meta a cumplir igual o mayor al 200%	Mensual
- Encuestas de satisfacción de calidad (CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE); meta a cumplir igual o mayor al 70%	Trimestral

Elaborado por:	Ma. Dolores Chancay / Coordinadora de Ventas	*Aprobado por:*	Mario Chancay / Gerente General

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 13/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 13/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE VENTAS

Ref.: **PEV.3** 1/3

ENTREVISTADOS: Personal de Ventas

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Existe un Manual que describa las funciones del personal del área?		X		0	10	El personal no tiene conocimiento sobre un manual de funciones. Ref.: HH - ECI1
2	¿La empresa cuenta con políticas dentro del proceso de venta formalmente establecidas?	X			7	10	Existen algunas políticas que han sido establecidas y forman parte del proceso aprobado por gerencia
3	¿El área cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			10	10	El perfil laboral de cada empleado está cubierto con el perfil laboral establecido
4	¿Las funciones y responsabilidades están adecuadamente distribuidas?	X			10	10	El área tiene una adecuada segregación de funciones y responsabilidades
5	¿Considera que el personal del área es suficiente?	X			5	10	El crecimiento de la empresa hace que se requiera más personal en el área de ventas
6	¿Se ha implementado un plan de capacitación técnica y comercial en el área?	X			2	10	Se tiene un plan general para el personal pero ningún específico para el área de ventas
7	¿Se ha implementado un plan de asesoría y seguimiento para los clientes?		X		0	10	No hay definido un plan Ref.: HH – ECI2

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE VENTAS

Ref.: **PEV.3** 2/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
8	Se evalúan riesgos internos y externos del área que pueden afectar el desempeño	X			9	10	Verificado en planificación estratégica - FODA
9	El stock de productos es permanente			X	0	0	No se maneja stock, compras sajo pedido
10	Se definen objetivos y metas del área	X			8	10	Existen objetivos y metas anuales
ACTIVIDADES DE CONTROL							
11	Existe un formulario para registro de clientes nuevos		X		0	10	No existe un formulario Ref.: HH – ECI3
12	Existe un plan para programación de ventas potenciales	X			6	10	Se tiene un plan sugerido pero no oficializado
13	Se efectúan revisiones del desempeño de las personas		X		0	10	No existe una revisión del desempeño en ventas Ref.: HH – ECI4
14	Existe coordinación de las demás áreas con la de ventas	X			10	10	Todas las áreas están coordinadas
15	Se acuerda la forma de pago con los clientes antes de su facturación	X			10	10	Es parte de la propuesta de ventas
16	Se cuenta con nuevas oportunidades para incrementar negocios	X			8	10	La línea de productos es amplia y el mercado es creciente
17	Se realiza un análisis de mercado considerando clientes, precios, competencia	X			4	10	Se realiza un análisis general del mercado y la competencia
18	El personal conoce la política de fijación de precios, descuentos y devoluciones	X			10	10	Existe un reglamento y personal específico para el manejo de estos casos

19	Se comprueban las existencia antes de los despachos			X	0	0	No se maneja stock

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE VENTAS

Ref.: **PEV.3** 3/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
20	Se considera adecuado el sistema de información implementado por la empresa	X			4	10	Se cuenta con un sistema general para el manejo de ventas pero se está pensando en la implementación de un CRM para mejor control del proceso global
21	Se trasmite oportunamente la información dentro del área	X			6	10	Se trasmite pero de forma personal, no existe un sistema para compartir información
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
22	Se revisan datos de clientes para actualizarlos sobre productos y nuevas soluciones	X			4	10	No siempre se realiza este procedimiento ni tampoco tiene una frecuencia establecida
23	Se han identificado los aspectos que inciden en la satisfacción de clientes	X			4	10	Se han identificado algunos aspectos pero no es un procedimiento frecuente
24	Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de ventas	X			3	10	Solo se controlan los montos de ventas proyectados con los reales pero no existe una medición del cumplimiento del proceso
TOTAL					**120**	**220**	

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Fecha:** 16/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo **Fecha:** 16/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **HOJA DE HALLAZGOS - PROCESO VENTAS**	**Ref.:** **HH** **ECI1**

HALLAZGO No. 1

TÍTULO: CARENCIA MANUAL DE FUNCIONES ORGANIZACIONAL

Condición:
La empresa no cuenta con un manual de funciones que detalle las responsabilidades de cada cargo, sus niveles de subordinación ni mando, ni su crecimiento profesional.

Criterio:
El contar con este tipo de documentos al interior de una empresa ayuda a minimizar los conflictos ocasionados en distintas áreas de la empresa, permite la delimitación de responsabilidades, división del trabajo y fomenta el orden y coordinación interna. Un manual de funciones es un puntal que permite la implementación de sistemas organizaciones efectivos en la empresa como evaluaciones de desempeño, establecimiento de escalas salariales, planes de carrera, etc.

Causa:
Las funciones de los empleados han sido trasmitidas de manera informal sin que exista un manual de funciones aprobado ni socializado entre el personal.

Efecto:
Cada empleado dentro de la organización conoce sus actividades y funciones internas, por lo que la inexistencia de un manual no ha generado problemas significativos en la organización. Sin embargo, pueden darse algunas actividades duplicadas, esfuerzos mal distribuidos y pérdidas de tiempo en la ejecución de tareas. Además, para el ingreso de nuevo personal no se cuenta con una guía para definir sus funciones desde el principio.

Conclusiones:
La falta de un Manual de Funciones ha provocado que los empleados no le den importancia a la existencia de estos documentos y que desarrollen sus actividades en función de las instrucciones formalmente impartidas cubriendo casos eventuales en base a su experiencia y las necesidades de su puesto de trabajo.

Recomendaciones:
Al Gerente General:
Con el apoyo de la Coordinadora Administrativa – Financiera, se recomienda iniciar con la elaboración de un Manual de Funciones que integre la descripción del cargo, funciones, obligaciones, reglamentos y normas, nivel de supervisión y requisitos para el puesto. El documento debe ser diseñado con el fin de facilitar a los empleados la comprensión de los objetivos, metas y estrategias de la empresa, comprender las responsabilidades de cada puesto, asegurarse que el personal conozca las tareas que debe realizar de forma clara y concreta, facilitar la selección de nuevos empleados y apoyar en la capacitación del personal, así como debe reflejar el plan de la organización de manera de minimizar conflictos internos y evitar la resistencia.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 17/12/2013 **Fecha:**21/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
HOJA DE HALLAZGOS - PROCESO VENTAS

Ref.:
HH
ECI2

HALLAZGO No. 2

TÍTULO: FALTA DE UN PLAN DE ASESORÍA Y SEGUIMIENTO A CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

Condición:
La empresa no cuenta con plan de asesoría para los clientes en donde se detallen técnicas de seguimiento y asesoría. Cada uno de los vendedores cumple esta actividad por separado. Tampoco se ha definido un procedimiento para manejo de posibles clientes potenciales.

Criterio:
Uno de los pilares de confianza con el cliente se logra con un buen servicio, mismo que se consigue por medio de una capacitación al personal que tiene contacto con ellos. Esta capacitación deberá enfocarse a cómo lograr fidelización con los clientes para convertirse en más que proveedores, en socios de negocios.

Causa:
No existe definido un plan post venta con los clientes que involucre seguimiento sobre el servicio prestado ni planes de capacitación.

Efecto:
No se ha logrado fidelización con muchos clientes pues el personal cumple trabajos puntuales sin realizar un verdadero seguimiento de campo sobre las opiniones del trabajo realizado.

Conclusiones:
La falta de un plan de asesoría y seguimiento a clientes ha generado que muchos de ellos no vean a la empresa como un socio de negocios y que además los empleados no se sientan empoderados con los trabajos realizados, convirtiéndose solamente en proveedores de equipos y servicios puntales.

Recomendaciones:
Al Gerente General:
Diseñar junto con cada especialista y el coordinador del proceso de ventas, un plan de atención post venta para los clientes, que analice ventas realizadas y potenciales con el fin de buscar estrategias para la fidelización de los clientes.

Al Coordinador Técnico y de Servicios:
Asegurarse que se lleve a cabo la implementación del plan con todos los vendedores de la empresa, por medio de encuestas de satisfacción aleatorias realizadas a clientes.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 17/12/2013 **Fecha:**21/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **HOJA DE HALLAZGOS - PROCESO VENTAS**	**Ref.:** **HH** **ECI3**

HALLAZGO No. 3

TÍTULO: FALTA DE UN FORMULARIO DE REGISTRO PARA CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

Condición:
No está diseñado ningún formulario para registro de datos para clientes nuevos.

Criterio:
Una de las mejores prácticas dentro de todo proceso comercial empresarial es construir una base de datos a partir de registros que permitan recolectar información sobre los clientes nuevos y potenciales que puede tener una organización.

Causa:
No se ha sugerido la elaboración de un documento que permita consignar la información de clientes nuevos y potenciales.

Efecto:
No se pueden buscar relaciones comerciales de forma ágil y eficiente haciendo que el trabajo de ventas y marketing tome más tiempo que el deseado pues se deben validar datos en distintos medios antes de poder hacer un acercamiento con el cliente.

Conclusiones:
Dentro del proceso de ventas no existe un formulario que pueda consolidarse como una base de datos para recolectar información de clientes nuevos y potenciales, por lo que se reserva mayor tiempo en comparar y validarlos datos proporcionados por el personal de ventas al momento de tratar algún acercamiento.

Recomendaciones:
Al coordinador de ventas:
Elaborarán un formulario que ayude a recolectar información general de clientes nuevos y potenciales con los parámetros considerados de mayor relevancia para el área. Este formato deberá ser presentado a la Gerencia General para su conocimiento y aprobado para su uso inmediato.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 18/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**21/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **HOJA DE HALLAZGOS - PROCESO VENTAS**	**Ref.:** **HH** **ECI4**

HALLAZGO No. 4

TÍTULO: FALTA DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Condición:
Dentro de la empresa no se realizan evaluaciones independientes sobre el desempeño del personal

Criterio:
Una buena práctica administrativa involucra la evaluación del desempeño del personal de una empresa que tiene como fin el conocer si las actividades que realiza el empleado se desarrollan de manera satisfactoria y eficiente, pero además, permite una mejor comunicación entre autoridades y trabajadores.

Causa:
No se ha implementado en la empresa un plan de evaluación de desempeño del personal.

Efecto:
No se cuenta con un formato que permita medir los resultados sobre el comportamiento del grupo que conforma la empresa en las áreas de: habilidades personales, expertis en la realización de tareas, actitud frente al trabajo, motivación en el cargo, variables que rodean su entorno. Esto dificulta el definir aspectos que ayuden a mejorar el desempeño de cada individuo en la organización.

Conclusiones:
El no realizar evaluaciones de desempeño periódicas impide contar con una estimación objetiva del actuar de cada empleado y por ende no se pueden establecer estrategias de mejoramiento en cada cargo.

Recomendaciones:
Al Gerente General:
Solicitar a la coordinación administrativa – financiera la elaboración de un procedimiento para la medición del desempeño del personal, en donde se puedan definir situaciones como inducción, capacitación, potencial de crecimiento, incentivos salariales, mejoras en la comunicación interna, etc.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 18/12/2013 **Fecha:**21/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 MEDICIÓN DE RIESGOS PROCESO DE VENTAS	Ref.: PEV.4 1/2

Riesgo Inherente: Según el cuestionario de control interno aplicado y en función de la ponderación de la siguiente matriz, el riesgo inherente es del 38.89% (Moderado Bajo).

RANGO INFERIOR	RANGO SUPERIOR	RIESGO
0%	20%	Bajo
21%	40%	Moderado bajo
41%	60%	Moderado
61%	80%	Moderado alto
81%	100%	Alto

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno, el riesgo de control para el proceso de ventas es el siguiente:

Nivel de Confianza = Calificación Obtenida / Puntaje Óptimo
Nivel de Confianza = 120 / 220
Nivel de Confianza = 0.5455 X 100 = 54,55%
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza
Nivel de Riesgo = 100% - 54,55%
Nivel de Riesgo = 45,45%

Esto quiere decir que el proceso de ventas tiene un nivel de confianza del 54.55% y un riesgo de control de 45.45% (Moderado), que puede resumirse por lo siguiente:

1. La empresa ha desarrollado una planificación estratégica, sin embargo, la misma no ha sido llevada a la práctica ni monitoreada.
2. No se realizan mediciones de indicadores de gestión ni evaluación del desempeño del personal
3. La estructura organizacional está formalizada pero no se cuenta con manuales para describir las funciones de cada empleado.
4. No se han implementado procesos para promover, mantener y garantizar la fidelización de los clientes antiguos ni buscar clientes nuevos y potenciales.

Riesgo de Detección: En función del trabajo realizado, el riesgo de detección determinado para esta auditoría es del 20% que se establece basada en la experiencia y profesionalismo del auditor quien diseñará procedimientos acordes al trabajo y aplicará técnicas eficientes para obtener información válida y real.

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **MEDICIÓN DE RIESGOS** **PROCESO DE VENTAS**	**Ref.:** **PEV.4** 2/2

Riesgo de Auditoría: El riesgo de auditoría se compone de lo siguiente:

RA = **RI * RC * RD**

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección
Riesgo de auditoría= (0.3889 * 0.4545 * 0.20)
Riesgo de auditoría= (0,0264) * 100
Riesgo de auditoría= 3,54 %

La auditoría de gestión a realizar dentro del proceso de ventas presenta un riesgo del 3.54% que puede resumirse en el porcentaje en el que los resultados y procedimientos no sean detectados y por tanto la auditoría no presente los resultados reales del estudio que se realizará en la entidad.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:**20/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**21/12/2013

5.2.2 Programa de Auditoría – Proceso de Servicios

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA DE AUDITORÍA** **SERVICIOS**				**Ref.:** **PES** 1/1
N	**Actividades a Realizarse**	**REF / PT**	**REALIZA**	**FECHA**	**OBSERVAC.**
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					Modelo Control Interno COSO I
1	Narrativa del proceso de Servicios	PES.1	S.M.	16/12/2013	
2	Propuesta de Flujograma y Caracterización Proceso de Servicios	PES.2	S.M.	16/12/2013	
3	Aplicación de cuestionarios de control interno al proceso de servicios	PES.3	S.M.	20/12/2013	
4	Elaborar hallazgos de auditoría según la evaluación del control interno del proceso de servicios	HH	S.M.	21/12/2013	
5	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso de servicios	PES.4	S.M.	22/12/2013	
6	Informe de Control Interno	ICI	S.M.	23/12/2013	Se consolidará un solo informe de control interno con procesos auditados
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA – PROCESO DE SERVICIOS					
7	Programa de auditoría proceso de Servicios	PEAS	S.M.	24/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo				**Fecha:** 13/12/2013 **Fecha:** 16/12/2013	

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **NARRATIVA**	**Ref.:** **PES.1** 1/1

PROCESO DE SERVICIOS

PASO 1: El proceso puede iniciar por:

- Solicitud de soporte
- Orden de trabajo (que luego genera una solicitud de servicio técnico)
- Contratos de Soporte por horas (que luego genera una solicitud de servicio técnico)
- Casos de fabricante (que luego genera una solicitud de servicio técnico)

PASO 2: Se realiza la planificación, revisión de la solicitud y recursos técnicos para luego aprobar o no la misma. (INSTRUCTIVO DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIO)

PASO 3: En caso de aprobación, se asignan los recursos técnicos correspondientes y se coordinan los requerimientos para la prestación del servicio (viáticos, taxis, movilización, hospedaje, etc.)

PASO 4: Si se trata de un costeo o elaboración de propuesta de servicios, se realiza esta labor y se envía a ventas para que genere la propuesta final al cliente.

PASO 5: Si no se trata de una propuesta, se coordina el trabajo y se ejecutan las labores técnicas en función al alcance definido. (INSTRUCTIVOS DE SOPORTE O GESTIÓN DE PROYECTOS)

PASO 6: Se realiza el seguimiento de las labores realizadas, se evalúa el servicio, se revisa la documentación de soporte.

PASO 7: Se publican los documentos de finalización en la intranet, se cierra el ticket y se aprueba la documentación adjunta.

PASO 8: Finalmente se realiza el análisis de resultados en función a los datos obtenidos.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 16/12/2013 **Fecha:** 16/12/2013

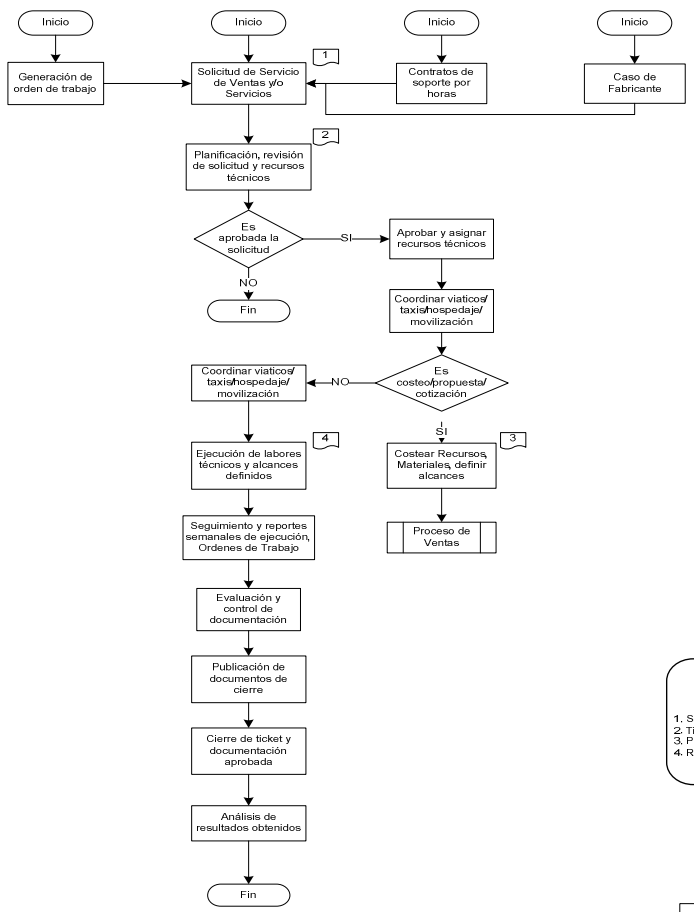
EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIOS

Ref.:
PES.2
1/2

Área: Servicios
Proceso: Servicios

Hoja: 1/1

e-Gov Solutions



DOCUMENTOS

1. Solicitud de Servicio Técnico
2. Ticket de Servicio
3. Propuesta o Alcance de Servicios
4. Reporte de Consultoría

RESPONSABLE FLUJO

Ing. Pablo Atiaga
Coordinador de Servicios

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 16/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 16/12/2013

Ref.:
PEV.2
2/2

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIOS

Ref.:
PES.2
2/2

e-Gov Solutions	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIOS		*Código*	
			Estándar	
			Versión / Fecha	
			Páginas	*1/2*
1. Descripción del Proceso	Inicia desde la emisión de una solicitud de servicio técnico, orden de trabajo y finaliza en el cierre de un ticket de servicio, o en la entrega de un documento de propuesta a ventas.		**Elemento de la Norma: 7.1**	
3. Responsable:	Coordinador de Servicios y Dpto. Técnico (Pablo Atiaga) / Gerente de Operaciones (Soledad Chancay)			
4. Propósito:	Satisfacer las necesidades del cliente mediante soluciones técnicas relacionadas al negocio de la empresa.			

5. Documentación:

Procedimientos	Instructivos de Trabajo / Matrices	Registros / Otros Documentos	Documentos Externos
Procedimiento general de servicios	Instructivo de planificación de servicio Instructivo de soporte técnico Instructivo de gestión de garantías Instructivo de gestión de proyectos	Registro de desempeño de servicios	Contratos con fabricantes Documentación Certificaciones de fabricantes

6. Entradas

Solicitud de Servicio
Orden de Trabajo

7. Actividades

Planificación de labor
Coordinación para visita técnica
Elaboración de la propuesta técnica/servicios
Costeo de servicios
Entrega de la propuesta técnica/servicios
Ejecución de servicios técnicos
Evaluación y control
Cierre de tickets y órdenes
Análisis de resultados

8. Salidas

Reporte de Servicio
Informe Técnico
Propuestas de servicios
Pedidos para facturación
Pedidos para compra
Pedidos para capacitación
Reporte de consultoría
Entregables de proyectos
Carta de Instalación de Equipos
Arquitectura de solución

9. Recursos

Recursos Humanos	Recursos Físicos / Materiales		
Personal de servicios Personal de logística Personal de ventas Personal de RRHH Personal de Financiero Personal de Compras Proveedores de Servicios	Intranet Solicitud de Servicio Intranet Ticket Técnicos Intranet Administración Proyectos Sistema de órdenes de trabajo	Teléfono Mail Fax Computadores Internet Office Communicator	Recursos de video conferencia Herramientas de reparación Material de limpieza Recursos para movilización

10. Indicadores	***11. Frecuencia***
- Tickets técnicos cerrados / Total de Tickets (EFICACIA); meta a cumplir mayor o igual al 85%	Mensual
- Promedio de horas trabajadas y reportadas/Ocupación al 70%(112 horas) (PRODUCTIVIDAD); meta a cumplir mayor o igual 70%	Mensual
- Reingresos/ Total de ingresos (CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE); meta a cumplir, menor o igual al 10%	Mensual

Elaborado por:	Pablo Atiaga (Coordinador de Servicios y Dpto. Técnico)	***Aprobado por:***	Mario Chancay (Gerente General)

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 16/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 16/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.: **PES.3** 1/3

ENTREVISTADOS: Personal del área Técnica y Servicios

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	No	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Existe un Manual que describa las funciones del personal del área?		X		0	10	Al igual que en el área de ventas, el personal no tiene conocimiento sobre un manual de funciones. Ref.: HH - ECI1
2	¿La empresa cuenta con políticas dentro del proceso de servicios formalmente establecidas?	X			9	10	La mayor parte de las políticas del área han sido establecidas y aprobadas por gerencia de la empresa
3	¿El área cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			10	10	El personal está certificado según requerimiento de fabricantes
4	¿Las funciones y responsabilidades están adecuadamente distribuidas?	X			10	10	Cada técnico conoce sus responsabilidades y funciones
5	¿Considera que el personal del área es suficiente?	X			7	10	Se requiere más personal para nuevos contratos pero los que se cuenta actualmente pueden cubrir la demanda actual
6	¿Se ha implementado un plan de capacitación técnica en el área?	X			9	10	La capacitación en el área es constante para todos los integrantes. Cada uno tiene un plan de capacitación
7	¿Se capacita al responsable en aspectos relevantes al proceso?	X			6	10	Si se capacita al responsable y al personal en todo lo relevante dentro del proceso

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.: **PES.3** 2/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	No	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
8	Se evalúan los riesgos internos y externos del área que pueden afectar su desempeño	X			9	10	Verificado en planificación estratégica - FODA
9	¿Está protegido el personal en caso de siniestros producidos en atenciones realizadas?	X			7	10	Se cuenta con una póliza contra accidentes y de vida para todo el personal
10	Se definen objetivos y metas del área	X			8	10	Existen objetivos y metas anuales
ACTIVIDADES DE CONTROL							
11	Existe un registro de las atenciones realizadas	X			8	10	Se lleva en intranet un detalle de todas las atenciones realizadas
12	Se realiza y controla el registro de las actividades cerradas y atendidas	X			7	10	Si se lleva un registro de atenciones cerradas pero no se controla como han sido atendidas
13	Se efectúan revisiones sobre el desempeño de las personas		X		0	10	No existe una revisión del desempeño del personal Ref.: HH – ECI4
14	Existe coordinación de las demás áreas la de servicios	X			10	10	Todas las áreas están coordinadas para el desarrollo de sus tareas
15	Cuando se presenta algún inconveniente la solución del mismo es rápida	X			6	10	Si depende del personal sí, pero suele demorarse cuando la solución depende del fabricante
16	Se manejan criterios del mejor costo beneficio en los servicios realizados	X			8	10	Existe una política de viáticos y manejo de costos del personal para no exceder el presupuesto

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.: PES.3
3/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	No	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
17	Se realiza un análisis de mercado considerando clientes, precios, competencia	X			4	10	Análisis general del mercado y la competencia para determinar cómo está el servicio de la empresa
18	Se lleva algún control sobre la satisfacción de los clientes en el servicio prestado	X			0	10	No existe control sobre satisfacción de clientes Ref.: HH – ECI5
19	Se lleva algún archivo de los casos no resueltos, planes de acción y tiempos de respuesta		X		0	10	No se lleva un archivo de casos no resueltos para darles posterior solución Ref.: HH – ECI6
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
20	Se considera adecuado el sistema de información implementado por la empresa	X			7	10	Sistema de control de casos desarrollado por intranet efectivo para control
21	Se trasmite oportunamente la información en el área	X			9	10	Si se trasmite de forma permanente por intranet
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
22	Se realiza un monitoreo del tiempo de ocupación del personal y tiempo ocioso	X			8	10	Si se controla en función del tiempo productivo de cada técnico
23	Se han identificado los aspectos que inciden en satisfacción de clientes	X			4	10	Se han identificado algunos aspectos pero no es un procedimiento frecuente
24	Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento del proceso de servicios		X		0	10	No se realizan mediciones al proceso Ref.: HH – ECI7

TOTAL	146	240	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo		**Fecha:** 20/12/2013 **Fecha:** 21/12/2013	

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.:
HH
ECI5

HALLAZGO No. 5

TÍTULO: NO SE LLEVA UN CONTROL SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Condición:
En general, no se realizan en la empresa ningún tipo de controles que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios entregados y sobre su visión general de la empresa.

Criterio:
Las normas internacionales sobre el manejo de calidad en una empresa y las mejores prácticas institucionales exigen a las empresas implementar medidas que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos o servicios entregados con el fin de poder tomar acciones que permitan lograr la entera satisfacción de los mismos y así garantizar su fidelización.

Causa:
Las operaciones se realizan de forma cotidiana lo que ha llevado a la empresa a cumplir con sus labores sin llegar a medir como los clientes perciben su trabajo.

Efecto:
La empresa no tiene una visión de cómo el cliente percibe sus servicios ni cuáles son los aspectos que debería mejorar. El principal problema radica en que la empresa cuenta con muy pocos clientes recurrentes ya que la mayor parte de sus cuentas son de venta única y para lograr vender nuevamente hace falta un nuevo acercamiento sin que se tenga conciencia de cómo se encuentra ubicada la empresa en la mente de sus consumidores.

Conclusiones:
La falta de un control sobre la satisfacción de clientes no ha permitido a la empresa establecer acciones para poder mejorar y así lograr una fidelización de los mismos, posicionándose de mejor manera en el mercado.

Recomendaciones:
Al Gerente de Operaciones:
Con el apoyo del área de Ventas y de Servicios, elaborar y establecer una encuesta para conocer cuál es la satisfacción de los clientes, principalmente respecto al servicio entregado ya que los productos que se comercializan no tienen ningún valor agregado y por tanto la empresa es solo un intermediario. Sin embargo, la atención de los técnicos debe ser evaluada para medir que es lo que espera el cliente en sus atenciones y cuáles pueden ser los puntos sobre los cuales se puede mejorar para lograr una plena satisfacción y por tanto una fidelización de los clientes a los cuales se ha atendido.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 21/12/2013

Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**21/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.:
HH
ECI6

HALLAZGO No. 6

TÍTULO: NO EXISTE UN REPORTE SOBRE CASOS NO RESUELTOS Y PLANES DE ACCIÓN

Condición:
El área de servicios no tiene un reporte que le permita controlar aquellos casos que no han sido resueltos, cuales planes de acción se pueden implementar, que tiempo de respuesta debe esperar el cliente y más aún, la antigüedad de cada caso. Esto solamente lo tiene en cuenta cada técnico de forma particular que ha sido asignado a cada caso.

Criterio:
Cuando un cliente sabe que la empresa se compromete con sus problemas y espera soluciones inmediatas, se puede forjar una relación a largo plazo. Mientras mayor atención se brinde a los problemas del cliente y se pueda contar con planes que establezcan responsabilidad y tiempos, el cliente mayor confianza tendrá en el servicio que está recibiendo.

Causa:
No se ha detallado ningún reporte que permita a todo el departamento de servicios conocer cuales casos no han sido resueltos, cual es el estatus de cierre, fechas de posible solución y el tiempo de espera del cliente. El reporte de servicios solo muestra casos de apertura, técnico asignado y fechas de cierre pero no un historial de cada caso ni alertas sobre demoras o problemas detectados.

Efecto:
No se conoce el estatus de ciertos proyectos pendientes de cierre, ni se tiene fechas estimadas de solución de casos antiguos. El coordinador de servicios no conoce cuáles proyectos han presentado problemas sino que únicamente recibe un reporte verbal de sus técnicos cuando se presentan inconvenientes que no son debidamente documentados provocando retrasos en las atenciones y consecuentes quejas de los clientes.

Conclusiones:
La falta de un reporte sobre incidentes y su historial hace que el Gerente Técnico no tenga conocimiento sobre prioridades de atención y sobre casos críticos que requieren un soporte de más alto nivel. Así mismo, tampoco tiene conocimiento sobre potenciales quejas de clientes mal atendidos.

Recomendaciones:

Al Coordinador Técnico y de Servicios:
Establecer un reporte sobre incidentes abiertos, en donde se detalle el estatus de cada uno, responsables, fechas de solución y se realice un seguimiento por lo menos semanal de cada caso.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 21/12/2013 **Fecha:**21/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE SERVICIOS

Ref.:
HH
ECI7

HALLAZGO No. 7

TÍTULO: NO SE APLICAN PARÁMETROS DE MEDICIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS

Condición:
A pesar de que los elementos de medición están establecidos para cada proceso, no se realiza una medición de los mismos ni se toman acciones ni preventivas ni correctivas para ningún caso.

Criterio:
El establecer un sistema de indicadores en una empresa ayuda a un mejor control en la gestión de sus actividades, permitiendo controlar el cumplimiento de metas y estableciendo mejoras que al ser aplicadas incrementan la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de los procesos en general.

Causa:
Cada proceso tiene establecidos indicadores de gestión, sin embargo, los mismos no son controlados ni medidos.

Efecto:
La empresa no tiene una visión sobre el cumplimiento de los procesos internos, las falencias de cada uno de ellos y sobre qué acciones podría tomar en pos de su mejoramiento. Los procesos únicamente han sido enunciados pero no se han implementado aún en ninguna de las áreas de la organización.

Conclusiones:
La empresa ha invertido mucho tiempo en el desarrollo de procesos, procedimientos y políticas internas, sin embargo, no se ha realizado una medición sobre los indicadores de gestión establecidos, centrándose únicamente en el cumplimiento de la cuota de ventas pero dejando de lado los demás factores que pueden afectar el desempeño general de la organización.

Recomendaciones:
Al Gerente General:
En conjunto con los coordinadores del área establecer una norma interna de control de indicadores, estableciendo un responsable al interior de la empresa que se encargue de medir todos los factores en cada uno de los procesos internos, y convocar a reuniones periódicas (por lo menos trimestralmente) para informar sobre los mismos y tomar acciones que contribuyan al mejor desempeño de la organización.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 21/12/2013 **Fecha:**21/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **MEDICIÓN DE RIESGOS** **PROCESO DE SERVICIOS**	**Ref.:** **PES.4** **1/2**

Riesgo Inherente: Según el cuestionario de control interno aplicado y en función de la ponderación de la siguiente matriz, el riesgo inherente es del 38.89% (Moderado Bajo).

RANGO INFERIOR	RANGO SUPERIOR	RIESGO
0%	20%	Bajo
21%	40%	Moderado bajo
41%	60%	Moderado
61%	80%	Moderado alto
81%	100%	Alto

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno, el riesgo de control para el proceso de servicios es el siguiente:

Nivel de Confianza = Calificación Obtenida / Puntaje Óptimo
Nivel de Confianza = 146 / 240
Nivel de Confianza = 0.6083 X 100 = 60,83%
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza
Nivel de Riesgo = 100% - 60,83%
Nivel de Riesgo = 39,17%

Esto quiere decir que el proceso de servicios tiene un nivel de confianza del 60.83% y un riesgo de control de 39.17% (Moderado - Bajo), que puede resumirse por lo siguiente:

1. La empresa ha desarrollado una planificación estratégica, sin embargo, la misma no ha sido llevada a la práctica ni monitoreada.
2. No se realizan mediciones de indicadores de gestión ni evaluación del desempeño del personal en el área de servicios
3. La estructura organizacional está formalizada pero no se cuenta con manuales para describir las funciones de cada empleado.
4. No existen procedimientos que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio que están recibiendo, ni tampoco existe un reporte en donde se puedan controlar los casos abiertos y pendientes de cerrar con los clientes así como los tiempos de respuesta esperados.

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **MEDICIÓN DE RIESGOS** **PROCESO DE SERVICIOS**	**Ref.:** **PES.4** **2/2**

Riesgo de Detección: En función del trabajo realizado, el riesgo de detección determinado para esta auditoría es del 20% que se establece basada en la experiencia y profesionalismo del auditor quien diseñará procedimientos acordes al trabajo y aplicará técnicas eficientes para obtener información válida y real.

Riesgo de Auditoría: El riesgo de auditoría se compone de lo siguiente:

RA = RI * RC * RD

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección
Riesgo de auditoría= (0.3889 * 0.3917 * 0.20)
Riesgo de auditoría= (0,0305) * 100
Riesgo de auditoría= 3,50 %

La auditoría de gestión a realizar dentro del proceso de servicios presenta un riesgo del 3.50% que puede resumirse en el porcentaje en el que los resultados y procedimientos no sean detectados y por tanto la auditoría no presente los resultados reales del estudio que se realizará en la entidad.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:**22/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**22/12/2013

5.2.3 Programa de Auditoría – Proceso de Talento Humano

	EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A. **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA DE AUDITORÍA** **TALENTO HUMANO**				**Ref.:** **PET** 1/1
N	**Actividades a Realizarse**	**REF / PT**	**REALIZA**	**FECHA**	**OBSERVAC.**
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					Modelo de Control Interno COSO I
1	Narrativa del proceso de Talento Humano	PET.1	S.M.	17/12/2013	
2	Propuesta de Flujograma y Caracterización Proceso de Talento Humano	PET.2	S.M.	17/12/2013	
3	Aplicación de cuestionarios de control interno al proceso de talento humano	PET.3	S.M.	22/12/2013	
4	Elaborar hallazgos de auditoría según la evaluación del control interno del proceso de talento humano	HH	S.M.	23/12/2013	
5	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso de talento humano	PET.4	S.M.	23/12/2013	
6	Informe de Control Interno	ICI	S.M.	23/12/2013	Se consolidará un solo informe de control interno con procesos auditados
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA – PROCESO DE SERVICIOS					
7	Programa de auditoría proceso de Talento Humano	PEAT	S.M.	24/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo				**Fecha:** 13/12/2013 **Fecha:** 16/12/2013	

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **NARRATIVA**	**Ref.:** **PET.1** 1/1

PROCESO DE TALENTO HUMANO

PASO 1: Se recibe y analiza el requerimiento de personal, enviado por el coordinador del área que solicita el recurso. Este requerimiento incluye el perfil y funciones de cada cargo.
Como premisa principal, la solicitud de recursos técnicos es la única que se tramita directamente con previa justificación del coordinador técnico. Para las áreas de ventas o administrativa, el único autorizado para solicitar recursos es el Gerente General de la empresa.

PASO 2: Se realiza el reclutamiento y preselección de aspirantes para presentar en una lista al área solicitante. Si la lista está conforme, se convoca a los candidatos y se coordina la entrevista, caso contrario, se vuelven a analizar opciones.

PASO 3: Se aplican pruebas técnicas a candidatos y se realizan entrevistas para determinar la terna seleccionada.

PASO 4: Con la terna lista, se establecen entrevistas con el coordinador del Área. Si éste no acepta ningún candidato, se vuelve al proceso de reclutamiento.

PASO 5: Si se acepta a algún candidato, se solicita al nuevo empleado todos los requisitos documentales pertinentes que incluyen copia de cédula, papeleta de votación, record policial y certificado de salud ocupacional. (POLÌTICA DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL).

PASO 6: Se procede con la contratación en función de la Legislación Laboral vigente, se arma la carpeta de personal y se firma el contrato de trabajo.

PASO 7: Se ingresa a la persona en la nómina de la empresa. (INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA)

PASO 8: Se procede con la inducción al personal, se instruye sobre el reglamento interno, políticas de la empresa, las funciones y cargos a desempeñar, y los objetivos a cumplir.

PASO 9: Periódicamente se analiza el personal y su desempeño para determinar su continuidad en la empresa. Si la evaluación no es satisfactoria, se procede a la liquidación del empleado. (INSTRUCTIVO DE SALIDA DEL PERSONAL).

PASO 10: Si el personal continúa, se inicia el perfil de capacitación en función de solicitudes y requerimientos acordes a cada área. (INSTRUCTIVO PARA SOLICITUD DE CAPACITACIÓN)

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 17/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 19/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

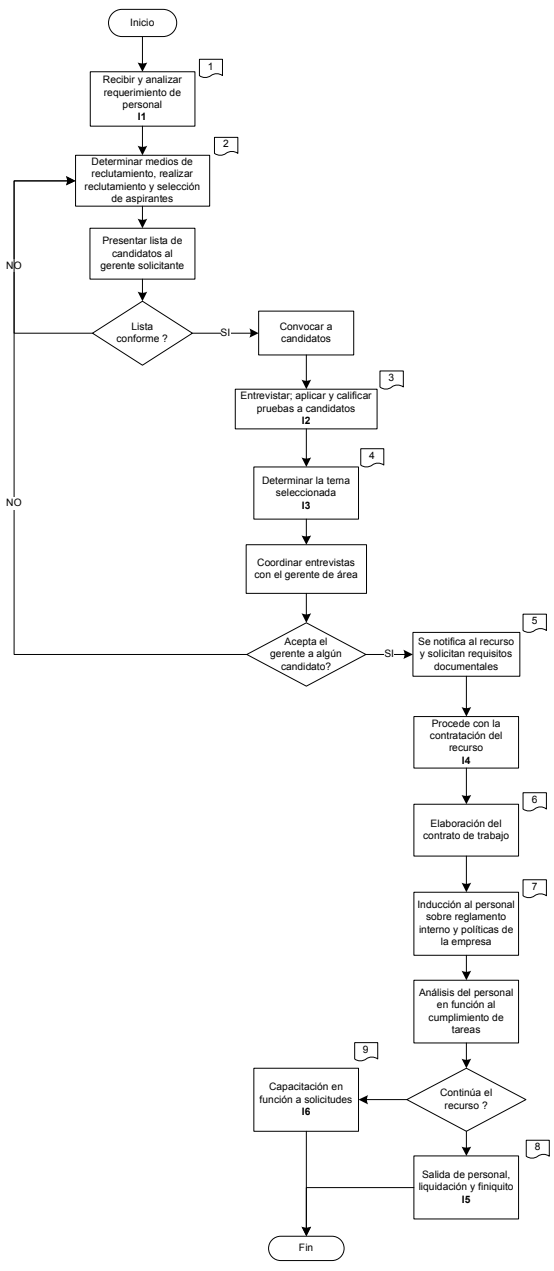
EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.:
PET.2
1/2

Área: Recursos Humanos
Proceso: Recursos Humanos

Hoja: 1/1

e-Gov Solutions



DOCUMENTOS

1. Formulario de requerimiento de personal
2. Lista de candidatos
3. Pruebas técnicas, entrevistas.
4. Detalle de la terna finalista
5. Record, policial, cédula de identidad, papeleta de votación y certificado de salud ocupacional
6. Contrato de trabajo
7. Reglamento y políticas Internas de la empresa
8. Liquidación del empleado y Acta de Finiquito
9. Solicitud de capacitación

INSTRUCCIONES

I1. El requerimiento de personal viene dado por los coordinadores de área en Un documento que detalla el perfil del cargo y las funciones.
I2. Las pruebas Básicamente van en función de los requerimientos del cargo y el perfil requerido. La entrevista es para todos en base a parámetros dados.
I3. La terna se selecciona en función a la mejor entrevista y las calificaciones de las pruebas.
I4. Para la contratación se arma la carpeta de personal con toda la documentación solicitada y se siguen las Normas de Contratación Legales establecidas
I5. La evaluación se hace antes de finalizar el período de prueba y antes de cumplir un año, y de acuerdo al rendimiento del empleado se renueva o no el contrato con la empresa.
I6. La capacitación es en función al requerimiento del Coordinador de Área.

RESPONSABLE FLUJO

Soledad Atiaga
Gerente de Operaciones

Ref.:
PEV.
2/2

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 17/12/2013 **Fecha:** 19/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.:
PET.2
2/2

e-Gov Solutions	CARACTERIZACIÓN PROCESO DE TALENTO HUMANO		*Código*	
			Estándar	
			Versión / Fecha	
			Páginas	*1/2*
1. Descripción del Proceso	Inicia desde el requerimiento de personal, selección, contratación, inducción, capacitación y salida del personal.		**Elemento de la Norma: 5.5.3/6.1/6.2.1/ 6.2.2/6.3/6.4**	
3. Responsable:	Coordinadora Administrativa - Financiera (Flor Chancay) - Soledad Atiaga (Gerente de Operaciones)			
4. Propósito:	Seleccionar personal idóneo y comprometido con la organización, desarrollar las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes), para lograr los objetivos de la organización.			

5. Documentación:

Procedimientos	Instructivos de Trabajo / Matrices	Registros / Otros Documentos	Documentos Externos
Procedimiento general de Recursos Humanos	Política de selección, inducción y contratación Instructivo de evaluación de personal Instructivo para solicitud de capacitación Instructivo para salida de personal Reglamento Interno de la Empresa Reglamento de seguridad y salud ocupacional Política para solicitud de anticipos y préstamos Política de vacaciones y permisos Política de viáticos Política de comunicación interna	Registro de Convenios de Capacitación Registro de Evaluación de desempeño Registro de Salidad de Personal Registro de Evaluación de Clima	Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Contratos con proveedores de beneficios

6. Entradas	***7. Actividades***	***8. Salidas***
Requerimiento de contratación de personal Requerimiento de capacitación Reglamentos Internos Código de Ética	Contratación de personal Inducción de personal Evaluación de desempeño de personal Salida de personal Capacitació del personal	Contrato de Trabajo Convenio de Capacitación Personal Evaluado Diagnóstico de Clima Organizacional Pago de nómina + beneficios

9. Recursos

Recursos Humanos	Recursos Físicos / Materiales		
Gerente de Operaciones Coordinador Administrativo - Financiero Abogados externos Proveedores externos de capacitación	Sistema de Nómina Sistema del IESS	Teléfono Mail Fax Computadora	Recursos de video conferencia Impresora Internet MSN

10. Indicadores	***11. Frecuencia***
- Indice de Rotación: Personal que ingresa / Personal que sale (EFICIENCIA) meta a cumplir 3% - Evaluacion del personal / meta a cumplir 75% - Evaluación de clima organizacional / Satisfaccion de empleados (SATISFACCIÓN CLIENTE), meta a cumplir 70% satisfechos	Mensual Semestral Anual

Elaborado por:	Flor Chancay / Coordinadora Administrativa Financiera	***Aprobado por:***	Mario Chancay / Gerente General

Ref.:
PEV.
2/2

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 17/12/2013 **Fecha:** 19/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.: **PET.3** 1/3

ENTREVISTADOS: Área de Talento Humano

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Existe un Manual que describa las funciones del personal del área?		X		0	10	No existe un manual funciones de cada cargo. Ref.: HH - ECI1
2	¿La empresa cuenta con políticas dentro de Talento Humano formalmente establecidas?	X			9	10	Si existen políticas establecidas dentro del departamento
3	¿El área cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			10	10	Existe la coordinadora y una asistente para manejar todo el proceso de Talento Humano
4	¿Las funciones y responsabilidades están adecuadamente distribuidas?	X			10	10	Cada persona conoce sus funciones y responsabilidades
5	¿Considera que el personal del área es suficiente?	X			6	10	Por el momento es suficiente porque el área se enfoca en capacitación, el proceso de selección es mínimo
6	¿Existen definidos planes de capacitación para el área y para la empresa?	X			6	10	Cada área tiene un plan de capacitación anual aunque se da más impulso a servicios
7	¿Se capacita al responsable en aspectos relevantes al proceso?	X			6	10	Si se capacita en temas de recursos humanos y el manejo del personal interno

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.: **PET.3** 2/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
8	Se evalúan los riesgos internos y externos del área que pueden afectar su desempeño	X			9	10	Verificado en planificación estratégica - FODA
9	Se coordina la recepción de quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por faltas disciplinarias		X		0	10	Ante quejas verbales y escritas solo se han tomado acciones coordinadas con los responsables del área
10	Se definen objetivos y metas del área	X			8	10	Existen objetivos y metas anuales
ACTIVIDADES DE CONTROL							
11	Establece el grado en que los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y derechos		X		0	10	No se ha definido ningún proceso. Se hace en forma general por cada coordinador Ref.: HH – ECI8
12	Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución	X			7	10	Si se lleva un registro del personal de la organización
13	Verifica la existencia de medios de control de asistencia	X			5	10	Se lleva un control de asistencia de personal de forma manual, no existe automatización
14	Verifica la normatividad legal que engloba los proceso administrativos	X			7	10	Continuamente se verifica el cumplimiento de los aspectos legales
15	Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia		X		0	10	No se tiene un procedimiento para controlar la movilidad del personal
16	Se aplica el proceso para la selección del	X			8	10	Si se controla el proceso

	personal						

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.: PES.3 3/3

N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calif	Puntaje Óptimo	
17	Elabora y actualiza los instrumentos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la Institución	X			4	10	Se actualiza en función a los requerimientos de cada coordinación
18	Crea un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y de los empleados?	X			8	10	Se procura un ambiente agradable y se desarrollan estrategias frecuentes de integración
19	Realizan procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y el cumplimiento sobre la eficiencia, eficacia y economía		X		0	10	No se lleva un control de indicadores del área para determinar estos aspectos Ref.: HH – ECI4
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
20	Se considera adecuado el sistema de RRHH implementado por la empresa	X			6	10	Es adecuado por el poco personal que existe en la organización
21	Se trasmite oportunamente la información en el área	X			6	10	Se trasmite la información pero no mediante un proceso formal
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
22	Evalúa el desempeño del trabajo y revisado periódicamente con cada empleado		X		0	10	No se evalúa el desempeño del personal Ref.: HH – ECI7
23	Elabora los informes mensuales, semestrales y anuales	X			4	10	Se efectúan informes semestrales y anuales sobre particularidades
24	Respalda información electrónica diariamente y guarda como soporte	X			9	10	Si se cuenta con una política de respaldos de información
TOTAL					**128**	**240**	

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 22/12/2013 **Fecha:** 22/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE TALENTO HUMANO

Ref.:
HH
ECI8

HALLAZGO No. 8

TÍTULO: NO EXISTE UNA MEDICIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PERSONAL

Condición:
La empresa no realiza una medición sobre el cumplimiento de los deberes y atribuciones de los empleados, no existe un procedimiento definido ni una coordinación con las demás áreas de la empresa.

Criterio:
Además del desempeño del personal, es fundamental que la empresa controle el cumplimiento de los deberes y atribuciones de sus empleados en todos los ámbitos de la organización para poder establecer su función integral como trabajador y además trabajar en el ambiente de trabajo organizacional.

Causa:
Las personas en la empresa no son medidas en función del cumplimento de sus deberes y atribuciones.

Efecto:
El personal no tiene un control estricto sobre sus deberes por lo que aspectos como puntualidad, incumplimientos, faltas al reglamento no son medidas ni sancionadas oportunamente, generando algunos aspecto en el ambiente de trabajo que pueden generar inconvenientes a futuro.

Conclusiones:
La falta de control del personal genera incomodidad entre los trabajadores y problemas en el normal desarrollo de funciones de los trabajadores.

Recomendaciones:
Al Gerente de Operaciones:
Con la coordinación Administrativa – Financiera se debe elaborar un procedimiento de evaluación de desempeño y agregar el control sobre el cumplimiento de obligaciones y atribuciones del personal. Así mismo, se debe poner en práctica dicho procedimiento y tomar las acciones correspondientes en caso de desviaciones.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 23/12/2013 **Fecha:**23/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **MEDICIÓN DE RIESGOS** **PROCESO DE TALENTO HUMANO**	**Ref.:** **PET.4** **1/2**

Riesgo Inherente: Según el cuestionario de control interno aplicado y en función de la ponderación de la siguiente matriz, el riesgo inherente es del 38.89% (Moderado Bajo).

RANGO INFERIOR	RANGO SUPERIOR	RIESGO
0%	20%	Bajo
21%	40%	Moderado bajo
41%	60%	Moderado
61%	80%	Moderado alto
81%	100%	Alto

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno, el riesgo de control para el proceso de talento humano es el siguiente:

Nivel de Confianza = Calificación Obtenida / Puntaje Óptimo
Nivel de Confianza = 128 / 240
Nivel de Confianza = 0.5333 X 100 = 53,33%
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza
Nivel de Riesgo = 100% - 53,33%
Nivel de Riesgo = 46,67%

Esto quiere decir que el proceso de servicios tiene un nivel de confianza del 53.33% y un riesgo de control de 46.67% (Moderado), que puede resumirse por lo siguiente:

1. La empresa ha desarrollado una planificación estratégica, sin embargo, la misma no ha sido llevada a la práctica ni monitoreada.
2. No se realizan mediciones de indicadores de gestión ni evaluación del desempeño del personal en el área de servicios
3. La estructura organizacional está formalizada pero no se cuenta con manuales para describir las funciones de cada empleado.
4. La evaluación de desempeño no incluye aspectos de evaluación en donde se mida el cumplimiento de obligaciones y atribuciones del personal, por lo que de ser aplicado dicho procedimiento se dejarán aspectos importantes a evaluar en el personal.

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **MEDICIÓN DE RIESGOS** **PROCESO DE SERVICIOS**	**Ref.:** **PET.4** **2/2**

Riesgo de Detección: En función del trabajo realizado, el riesgo de detección determinado para esta auditoría es del 20% que se establece basada en la experiencia y profesionalismo del auditor quien diseñará procedimientos acordes al trabajo y aplicará técnicas eficientes para obtener información válida y real.

Riesgo de Auditoría: El riesgo de auditoría se compone de lo siguiente:

RA = **RI * RC * RD**

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección
Riesgo de auditoría= (0.3889 * 0.4667 * 0.20)
Riesgo de auditoría= (0,0363) * 100
Riesgo de auditoría= 3,63 %

La auditoría de gestión a realizar dentro del proceso de talento humano presenta un riesgo del 3.63% que puede resumirse en el porcentaje en el que los resultados y procedimientos no sean detectados y por tanto la auditoría no presente los resultados reales del estudio que se realizará en la entidad.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:**23/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**23/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **INFORME DE CONTROL INTERNO**	**Ref.:** **ICI**

Quito, 24 de diciembre de 2013

Estimado Ingeniero Mario Chancay.

Se ha realizado la auditoría de gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de su empresa, considerados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, siguiendo las normas de auditoría generalmente aceptadas que indican que como aspecto prioritario, el auditor debe tener un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditan en la empresa.

Dentro de la auditoría se ha hecho una evaluación del control interno de cada proceso, cuyo objetivo principal es brindar a usted una visión sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales evaluando la eficiencia, eficacia y economía en cada proceso, y revisando toda la documentación que soporte el cumplimiento de las operaciones de la empresa así como las leyes, reglamentos, políticas internas que ayuden a concluir la operación general de la organización. Dentro del proceso de auditoría de gestión realizado a los procesos mencionados, se estableció un sistema con procedimientos de auditoría que permitieron expresar una opinión sobre las tareas realizadas y el funcionamiento del control interno en general. Sin embargo, por la importancia de los aspectos detallados, se ha estimado importante reportar las principales deficiencias en función a un breve informe de control interno que resuma los hallazgos de auditoría encontrados y que puedan afectar el normal desempeño de los logros de la organización. Este reporte incluirá los hallazgos distribuidos en función a los tres procesos auditados:

PROCESO DE VENTAS

HALLAZGO No. 1: CARENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES ORGANIZACIONAL

La empresa no cuenta con un manual de funciones que detalle las responsabilidades de cada cargo, sus niveles de subordinación ni mando, ni su crecimiento profesional. Se conoce que el contar con este tipo de documentos al interior de una empresa ayuda a minimizar los conflictos ocasionados en distintas áreas de la empresa pues permite la delimitación de responsabilidades, división del trabajo y fomenta el orden y coordinación interna. Sin embargo, en E-Government Solutions S.A. las funciones de los empleados han sido trasmitidas de manera informal sin que exista un manual de funciones aprobado ni socializado entre el personal lo que puede generar la ejecución de actividades duplicadas, esfuerzos mal distribuidos y pérdidas de tiempo en la ejecución de tareas.

Además, para el ingreso de nuevo personal no se cuenta con una guía para definir sus funciones desde el principio.

Conclusiones:

La falta de un Manual de Funciones ha provocado que los empleados de la empresa no le den importancia a la existencia de estos documentos y que desarrollen sus actividades en función de las instrucciones formalmente impartidas cubriendo casos eventuales en base a su experiencia y las necesidades de su puesto de trabajo.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

Con el apoyo de la Coordinadora Administrativa – Financiera, se recomienda iniciar con la elaboración de un Manual de Funciones que integre la descripción del cargo, funciones, obligaciones, reglamentos y normas, nivel de supervisión y requisitos para el puesto. El documento debe ser diseñado con el fin de facilitar a los empleados la comprensión de los objetivos, metas y estrategias de la empresa, comprender las responsabilidades de cada puesto, asegurarse que el personal conozca las tareas que debe realizar de forma clara y concreta, facilitar la selección de nuevos empleados y apoyar en la capacitación del personal, así como debe reflejar el plan de la organización de manera de minimizar conflictos internos y evitar la resistencia.

HALLAZGO No. 2: FALTA DE UN PLAN DE ASESORÍA Y SEGUIMIENTO A CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

La empresa no cuenta con plan de asesoría para los clientes en donde se detallen técnicas de seguimiento y asesoría. Cada uno de los vendedores cumple esta actividad por separado. Tampoco se ha definido un procedimiento para manejo de posibles clientes potenciales. Hay que tomar en cuenta que uno de los pilares de confianza con el cliente se logra con un buen servicio, mismo que se consigue por medio de una capacitación al personal que tiene contacto con ellos. Esta capacitación deberá enfocarse a cómo lograr fidelización con los clientes para convertirse en más que proveedores, en socios de negocios. En la empresa, no existe definido un plan post venta con los clientes que involucre seguimiento sobre el servicio prestado ni planes de capacitación por lo que no se ha logrado fidelización con muchos clientes pues el personal cumple trabajos puntuales sin realizar un verdadero seguimiento de campo sobre las opiniones del trabajo realizado.

Conclusiones:

La falta de un plan de asesoría y seguimiento a clientes ha generado que muchos de ellos no vean a la empresa como un socio de negocios y que además los empleados no se sientan empoderados con los trabajos realizados, convirtiéndose solamente en proveedores de equipos y servicios puntales.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

Diseñar junto con cada especialista y el coordinador del proceso de ventas, un plan de atención post venta para los clientes, que analice ventas realizadas y potenciales con el fin de buscar estrategias para la fidelización de los clientes.

Al Coordinador Técnico y de Servicios:

Asegurarse que se lleve a cabo la implementación del plan con todos los vendedores de la empresa, por medio de encuestas de satisfacción aleatorias realizadas a clientes.

HALLAZGO No. 3: FALTA DE UN FORMULARIO DE REGISTRO PARA CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

No está diseñado ningún formulario para registro de datos para clientes nuevos. Para una organización, es importante tomar en cuenta que una de las mejores prácticas en todo proceso comercial empresarial es construir una base de datos a partir de registros que permitan recolectar información sobre los clientes nuevos y potenciales que puede tener una organización. La empresa no se ha sugerido la elaboración de un documento que permita consignar la información de clientes nuevos y potenciales y esto ha generado que no se puedan buscar relaciones comerciales de forma ágil y eficiente haciendo que el trabajo de ventas y marketing tome más tiempo que el deseado pues se deben validar datos en distintos medios antes de poder hacer un acercamiento con el cliente.

Conclusiones:

Dentro del proceso de ventas no existe un formulario que pueda consolidarse como una base de datos para recolectar información de clientes nuevos y potenciales, por lo que se reserva mayor tiempo en comparar y validar los datos proporcionados por el personal de ventas al momento de tratar algún acercamiento.

Recomendaciones:

Al coordinador de ventas:

Elaborarán un formulario que ayude a recolectar información general de clientes nuevos y potenciales con los parámetros considerados de mayor relevancia para el área. Este formato deberá ser presentado a la Gerencia General para su conocimiento y aprobado para su uso inmediato.

HALLAZGO No. 4: FALTA DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Dentro de la empresa no se realizan evaluaciones independientes sobre el desempeño del personal. Una buena práctica administrativa involucra la evaluación del desempeño del personal de una empresa que tiene como fin el conocer si las actividades que realiza el empleado se desarrollan de manera

satisfactoria y eficiente, pero además, permite una mejor comunicación entre autoridades y trabajadores. En la empresa no se ha implementado en la empresa un plan de evaluación de desempeño del personal. Ello ha generado que no se cuente con resultados sobre el comportamiento del grupo que conforma la empresa en las áreas de: habilidades personales, expertis en la realización de tareas, actitud frente al trabajo, motivación en el cargo, variables que rodean su entorno. Esto dificulta el definir aspectos que ayuden a mejorar el desempeño de cada individuo en la organización.

Conclusiones:

El no realizar evaluaciones de desempeño periódicas impide contar con una estimación objetiva del actuar de cada empleado y por ende no se pueden establecer estrategias de mejoramiento en cada cargo.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

Solicitar a la coordinación administrativa – financiera la elaboración de un procedimiento para la medición del desempeño del personal, en donde se puedan definir situaciones como inducción, capacitación, potencial de crecimiento, incentivos salariales, mejoras en la comunicación interna, etc.

PROCESO DE SERVICIOS

HALLAZGO No. 5: NO SE LLEVA UN CONTROL SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

En general, no se realizan en la empresa ningún tipo de controles que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios entregados y sobre su visión general de la empresa. Las normas internacionales sobre el manejo de calidad en una empresa y las mejores prácticas institucionales exigen a las empresas implementar medidas que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos o servicios entregados con el fin de poder tomar acciones que permitan lograr la entera satisfacción de los mismos y así garantizar su fidelización. Aun con estas consideraciones, las operaciones en la empresa se realizan de forma cotidiana lo que ha llevado a la empresa a cumplir con sus labores sin llegar a medir como los clientes perciben su trabajo por lo que no se tiene una visión de cómo el cliente percibe sus servicios ni cuáles son los aspectos que debería mejorar. El principal problema radica en que la empresa cuenta con muy pocos clientes recurrentes ya que la mayor parte de sus cuentas son de venta única y para lograr vender nuevamente hace falta un nuevo acercamiento sin que se tenga conciencia de cómo se encuentra ubicada la empresa en la mente de sus consumidores.

Conclusiones:

La falta de un control sobre la satisfacción de clientes no ha permitido a la empresa establecer acciones para poder mejorar y así lograr una fidelización de los mismos, posicionándose de mejor manera en el mercado.

Recomendaciones:

Al Gerente de Operaciones:

Con el apoyo del área de Ventas y de Servicios, establecer una encuesta para conocer cuál es la satisfacción de los clientes, principalmente respecto al servicio entregado ya que los productos que se comercializan no tienen ningún valor agregado y por tanto la empresa es solo un intermediario. Sin embargo, la atención de los técnicos debe ser evaluada para medir que es lo que espera el cliente en sus atenciones y cuáles pueden ser los puntos sobre los cuales se puede mejorar para lograr una plena satisfacción y por tanto una fidelización de los clientes a los cuales se ha atendido.

HALLAZGO No. 6: NO EXISTE UN REPORTE SOBRE CASOS NO RESUELTOS Y PLANES DE ACCIÓN

El área de servicios no tiene un reporte que le permita controlar aquellos casos que no han sido resueltos, cuales planes de acción se pueden implementar, que tiempo de respuesta debe esperar el cliente y más aún, la antigüedad de cada caso. Esto solamente lo tiene en cuenta cada técnico de forma particular que ha sido asignado a cada caso. Lo recomendable en toda empresa es que cuando un cliente sabe que la empresa se compromete con sus problemas y espera soluciones inmediatas, se puede forjar una relación a largo plazo. Mientras mayor atención se brinde a los problemas del cliente y se pueda contar con planes que establezcan responsabilidad y tiempos, el cliente mayor confianza tendrá en el servicio que está recibiendo. Lamentablemente, no se ha detallado ningún reporte que permita a todo el departamento de servicios conocer cuales casos no han sido resueltos, cual es el estatus de cierre, fechas de posible solución y el tiempo de espera del cliente. El reporte de servicios solo muestra casos de apertura, técnico asignado y fechas de cierre pero no un historial de cada caso ni alertas sobre demoras o problemas detectados por lo que no se conoce el estatus de ciertos proyectos pendientes de cierre, ni se tiene fechas estimadas de solución de casos antiguos. El coordinador de servicios no conoce cuáles proyectos han presentado problemas sino que únicamente recibe un reporte verbal de sus técnicos cuando se presentan inconvenientes que no son debidamente documentados provocando retrasos en las atenciones y consecuentes quejas de los clientes.

Conclusiones:

La falta de un reporte sobre incidentes y su historial hace que el Gerente Técnico no tenga conocimiento sobre prioridades de atención y sobre casos críticos que requieren un soporte de más alto nivel. Así mismo, tampoco tiene conocimiento sobre potenciales quejas de clientes mal atendidos.

Recomendaciones:

Al Coordinador Técnico y de Servicios:

Establecer un reporte sobre incidentes abiertos, en donde se detalle el estatus de cada uno, responsables, fechas de solución y se realice un seguimiento por lo menos semanal de cada caso.

HALLAZGO No. 7: NO SE APLICAN PARÁMETROS DE MEDICIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS

A pesar de que los elementos de medición están establecidos para cada proceso, no se realiza una medición de los mismos ni se toman acciones ni preventivas ni correctivas para ningún caso. Es importante considerar que el establecer un sistema de indicadores en una empresa ayuda a un mejor control en la gestión de sus actividades, permitiendo controlar el cumplimiento de metas y estableciendo mejoras que al ser aplicadas incrementan la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de los procesos en general. En la empresa, cada proceso tiene establecidos indicadores de gestión, sin embargo, los mismos no son controlados ni medidos; por lo que no tiene una visión sobre el cumplimiento de los procesos internos, las falencias de cada uno de ellos y sobre qué acciones podría tomar en pos de su mejoramiento. Los procesos únicamente han sido enunciados pero no se han implementado aún en ninguna de las áreas de la organización.

Conclusiones:

La empresa ha invertido mucho tiempo en el desarrollo de procesos, procedimientos y políticas internas, sin embargo, no se ha realizado una medición sobre los indicadores de gestión establecidos, centrándose únicamente en el cumplimiento de la cuota de ventas pero dejando de lado los demás factores que pueden afectar el desempeño general de la organización.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

En conjunto con los coordinadores del área establecer una norma interna de control de indicadores, estableciendo un responsable al interior de la empresa que se encargue de medir todos los factores en cada uno de los procesos internos, y convocar a reuniones periódicas (por lo menos trimestralmente) para informar sobre los mismos y tomar acciones que contribuyan al mejor desempeño de la organización.

PROCESO DE TALENTO HUMANO

HALLAZGO No. 8: NO EXISTE UNA MEDICIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PERSONAL

La empresa no realiza una medición sobre el cumplimiento de los deberes y atribuciones de los empleados, no existe un procedimiento definido ni una coordinación con las demás áreas de la empresa. Se conoce que el desempeño del personal, es fundamental que la empresa controle el cumplimiento de los deberes y atribuciones de sus empleados en todos los ámbitos de la organización para poder establecer su función integral como trabajador y además trabajar en el ambiente de trabajo organizacional. Aun así, las personas en la empresa no son medidas en función del cumplimento de sus deberes y atribuciones, por ello, el personal no tiene un control estricto sobre sus deberes por lo que aspectos como puntualidad, incumplimientos, faltas al reglamento no son medidas ni sancionadas

oportunamente, generando algunos aspecto en el ambiente de trabajo que pueden generar inconvenientes a futuro.

Conclusiones:

La falta de control del personal genera incomodidad entre los trabajadores y problemas en el normal desarrollo de funciones de los trabajadores.

Recomendaciones:

Al Gerente de Operaciones:

Con la coordinación Administrativa – Financiera se debe elaborar un procedimiento de evaluación de desempeño y agregar el control sobre el cumplimiento de obligaciones y atribuciones del personal. Así mismo, se debe poner en práctica dicho procedimiento y tomar las acciones correspondientes en caso de desviaciones.

Este reporte tiene un fin informativo y no involucra un análisis del control interno en su totalidad, por lo que no es un indicador de todos los hallazgos de auditoría que pueden generarse en este proceso. Aun así, este documento es de ayuda para detectar debilidades de índole administrativo que pueden ayudar a mejorar y evaluar los procesos generales presentados.

Atentamente
Sandra Muñoz Beltrán
S.M Auditores Cía. Ltda.

5.2.4 Ejecución del trabajo

a) Programa Específico de Auditoría - Proceso de Ventas

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA** **PROCESO DE VENTAS**				**Ref.:** **PEAV** 1/1
N	**Actividades a Realizarse**	**REF./ PT**	**Realizó**	**Fecha**	**Observ.**
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
1.	***Captación de Clientes nuevos y potenciales***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas.	VT.1	S.M.	26/12/2013	
2.	***Cierre del negocio***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el incremento de las ventasen el periodo auditado respecto al período anterior y margen de utilidad alcanzado	VT.2	S.M.	26/12/2013	
3.	***Nivel de capacitaciones***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de capacitaciones efectuadas de acuerdo a la planificación establecida.	VT.3	S.M.	27/12/2013	
4.	***Monitoreo y apoyo en ventas***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por la Gerencia General	VT.4	S.M.	27/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo			**Fecha:** 27/12/2013 **Fecha:** 27/12/2013		

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE VENTAS
GESTIÓN DE VENTAS – VISITAS CLIENTES

Ref.:
VT.1
1/2

ACTIVIDAD 1: Captación de Clientes nuevos y potenciales

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas.

APLICACIÓN:	**HALLAZGOS**
Se conversó con el Coordinador del Área Comercial y los vendedores para determinar el número real de visitas registrado en forma mensual y así poder validar con el valor establecido de cinco visitas mensuales por cada vendedor y ocho por el coordinador del área.	**HH VT 1.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\text{\% Visitas efectuadas} \quad \frac{\text{Número de visitas efectuadas}}{\text{Total visitas programadas}}$$

% Visitas efectuadas	Enero	20/23	86.96%
% Visitas efectuadas	Febrero	18/23	78.26%
% Visitas efectuadas	Marzo	17/23	73.91%
% Visitas efectuadas	Abril	23/23	100.00%
% Visitas efectuadas	Mayo	25/23	108.70%
% Visitas efectuadas	Junio	22/23	95.65%
% Visitas efectuadas	Julio	20/23	86.96%
% Visitas efectuadas	Agosto	15/23	65.22%
% Visitas efectuadas	Septiembre	12/23	52.17%
% Visitas efectuadas	Octubre	20/23	86.96%
% Visitas efectuadas	Noviembre	23/23	100.00%
% Visitas efectuadas	Diciembre	25/23	108.70%

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE VENTAS
GESTIÓN DE VENTAS – VISITAS CLIENTES

Ref.:
VT.1
2/2

DATOS:

MES	VISITAS PROGRAMADAS					VISITAS PROGRAMADAS				
	Vend.1	*Vend.2*	*Vend.3*	*Coordinador*	*TOTAL*	*Vend.1*	*Vend.2*	*Vend.3*	*Coordinador*	*TOTAL*
Enero	5	5	5	8	23	4	5	5	6	20
Febrero	5	5	5	8	23	5	5	3	5	18
Marzo	5	5	5	8	23	5	5	4	3	17
Abril	5	5	5	8	23	5	5	5	8	23
Mayo	5	5	5	8	23	6	4	6	9	25
Junio	5	5	5	8	23	5	4	5	8	22
Julio	5	5	5	8	23	4	4	4	8	20
Agosto	5	5	5	8	23	4	3	4	4	15
Septiembre	5	5	5	8	23	3	3	3	3	12
Octubre	5	5	5	8	23	5	4	6	5	20
Noviembre	5	5	5	8	23	5	5	6	7	23
Diciembre	5	5	5	8	23	5	5	5	10	25

ψ

Ψ= Información proporcionada por el Coordinador del Área de Ventas y los vendedores

- Se evidencia que en los meses de Abril, Mayo, Noviembre y Diciembre se incrementó en más del 100% las visitas programas a clientes, realizando visitas en un porcentaje mayor al programado por la empresa.
- En seis de los doce meses del año, las visitas cubrieron el 84.78% en promedio de las visitas totales programadas, específicamente en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Junio, Julio y Octubre.
- En los meses de Agosto y Septiembre se alcanzó en promedio un porcentaje de visitas programadas del 58.70%.
- La cobertura total de las visitas realizadas con respecto a las visitas programadas durante el año auditado ha sido del 86.96%

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 26/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 26/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE VENTAS** **GESTIÓN DE VENTAS – VISITAS CLIENTES**	**Ref.:** **HH** **VT1.1**

HALLAZGO No. 1

TÍTULO: LAS VISITAS PROGRAMADAS NO SE ESTÁN CUBRIENDO DE LA FORMA PLANIFICADA

Condición:
Dentro del área de ventas no se ha elaborado una planificación adecuada sobre las visitas a clientes nuevos y potenciales ni existe registro para detallar las mismas. Por este motivo, el cumplimiento de las visitas se realiza en función a la disponibilidad de los recursos y no se ha alcanzado el 100% del total planificado.

Criterio:
Según la planificación realizada con el departamento de ventas, es requerida la visita de un vendedor a un cliente nuevo o potencial por lo menos una vez por semana y mínimo 5 veces al mes en el caso de vendedores y dos por semana u 8 al menos en el caso del coordinador de ventas.

Causa:
No se está realizando una planificación adecuada del personal de ventas para concretar las visitas a clientes nuevos, tal como lo establece la planificación del departamento.

Efecto:
No existe un seguimiento adecuado sobre clientes nuevos y antiguos pues el personal de ventas está enfocado en sus clientes actuales sin darse tiempo a una adecuada planificación. Esto demuestra ineficacia del equipo en cubrir las metas planteadas para el departamento.

Conclusiones:
No existe un control sobre la planificación de visitas a clientes, aun cuando ya se ha establecido el requerimiento por parte de la coordinación del área. Tampoco se lleva un registro de control ni captación. Esto ha generado que los recursos de dan prioridad a este aspecto y se enfocan en clientes actuales sin buscar nuevos mercados de atención, demostrando ineficacia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Ventas:
Planificar de mejor manera y controlar que la planificación para clientes nuevos se esté llevando a cabo y registrarla en un formulario que permita dicho control.

Establecer un responsable del área que pueda controlar la agenda de los vendedores, coordinar visitas, buscar oportunidades de mercado y lograr un acercamiento inicial con el cliente potencial.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 26/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**26/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE VENTAS
INCREMENTO VENTAS Y COSTOS

Ref.:
VT.2
1/2

ACTIVIDAD 1: Cierre del negocio

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el incremento de las ventas en el periodo auditado respecto al período anterior y margen de utilidad alcanzado.

APLICACIÓN:
Se obtuvo la información sobre las ventas de forma trimestral (no amerita ventas anuales por el tipo de contratos y su duración), además de los costos relacionados a cada una de las facturas generadas durante el periodo seleccionado. De ello se pudo verificar el incremento en las ventas registradas y el nivel de rentabilidad general obtenido.

HALLAZGOS

HH
VT2.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

a) % Incremento en Ventas: Ventas período auditado / Ventas Período anterior
b) % Precio de venta : Ventas / Costo de venta

	% Incremento de Ventas	% Precio de Ventas
Trimestre 1	1.17	1.12
Trimestre 2	0.88	1.94
Trimestre 3	1.71	1.17
Trimestre 4	1.51	1.18
TOTAL ANUAL	**1.38**	**1.21**

DATOS

CUENTAS	2011					2012				
	T1	T2	T3	T4	TOTAL	T1	T2	T3	T4	TOTAL
Ingresos	*61,477.00*	*36,608.00*	*56,237.00*	*97,744.00*	*252,066.00*	*72,208.81*	*32,227.78*	*96,218.28*	*147,636.16*	*348,291.03*
Ventas	54,897.00	34,128.00	51,347.00	87,929.00	228,301.00	66,721.81	28,735.78	86,346.28	136,026.16	317,830.03
Servicios	6,580.00	2,480.00	4,890.00	9,815.00	23,765.00	5,487.00	3,492.00	9,872.00	11,610.00	30,461.00
Costos	47,962.00	24,820.00	41,278.00	73,851.00	187,911.00	59,403.00	14,821.00	73,510.00	115,540.00	263,274.00
Margen de Utilidad	1.14	1.38	1.24	1.19	1.21	1.12	1.94	1.17	1.18	1.21

CUENTAS	INCREMENTO EN VENTAS				
	T1	T2	T3	T4	PROMEDIO
Ingresos	*1.17*	*0.88*	*1.71*	*1.51*	*1.38*
Ventas	1.22	0.84	1.68	1.55	1.39
Servicios	0.83	1.41	2.02	1.18	1.28
Costos	1.24	0.60	1.78	1.56	1.40
Margen de Utilidad	0.98	1.41	0.94	0.99	0.99

□ = Verificado en sistema contable de la empresa

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE VENTAS** **INCREMENTO VENTAS Y COSTOS**	**Ref.:** **VT.2** 2/2

- Se evidencia un efecto total en el incremento de las ventas con respecto al período anterior de 1.38%; mostrando en el segundo trimestre del año una baja en el porcentaje mientras que en los siguientes trimestres el porcentaje es mayor al esperado cumpliendo de esta manera con la meta establecida por el departamento.
- Se evidencia que en el análisis del precio de venta y su relación con el costo de ventas, en su efecto total para el año 2012 es del 121%, es decir que está sobre lo planificado en los indicadores de gestión del área de 120%. Este indicador es muy superior en el segundo trimestre en donde alcanza el 194%, porcentaje que se reduce en el primer trimestre al 112% y que mantiene un comportamiento promedio al 117% en los otros dos trimestres, logrando alcanzar la meta empresarial esperada.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 26/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 26/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE VENTAS** **INCREMENTO VENTAS Y COSTOS**	**Ref.:** **HH** **VT2.1**

HALLAZGO No. 2

TÍTULO: INCREMENTO EN VENTAS SIN GESTIÓN A CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

Condición:
Se registra un incremento en ventas durante el período del 138% alcanzado en su mayor parte con incrementos en el tercer trimestre y una baja durante el segundo trimestre del año. Esto logrando sin realizar una gestión adecuada de ventas ni una planificación en busca de nuevos clientes.

Criterio:
El incremento de ventas también debe ser producto de buscar nuevos clientes y afianzar nuevos negocios que ayuden a mantener la empresa en constante crecimiento.

Causa:
Las ventas han registrado un incremento acorde a lo esperado por la empresa, pero esto no ha sido producto de una gestión del área en donde se haya buscado nuevas alternativas de mercado que hayan permitido encontrar nuevas alternativas con nuevos clientes y potenciales compradores.

Efecto:
Ineficiencia en el departamento de crear incrementos con recursos actuales sin explotar nuevas alternativas que ayuden a mejorar y lograr un crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

Conclusiones:
El incremento de ventas se evidencia por nuevos negocios firmados por la empresa pero que no obedecen a una búsqueda de nuevos mercados por parte de los vendedores. Si bien se está cumpliendo el rol de visitas planteado de forma parcial, no se llega al 100% definido por la organización aun cuando la planificación es baja y suficiente para cada recurso.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Ventas:
Verificar el cumplimiento de la planificación para clientes nuevos que se esté llevando a cabo y registrarla en un formulario que permita dicho control.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 26/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**26/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE VENTAS
CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS

Ref.:
VT.3
1/1

ACTIVIDAD 1: Nivel de capacitaciones

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de capacitaciones efectuadas de acuerdo a la planificación establecida.

APLICACIÓN:	**HALLAZGOS**
Se consultó con el coordinador de ventas y con cada uno de los vendedores sobre el número de capacitaciones que habían sido programadas y el número de capacitaciones que habían sido efectuadas durante el año auditado para verificar el cumplimiento de la programación.	**HH VT3.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Capacitaciones: Capacitaciones efectuadas / Capacitaciones programadas

% Capacitaciones Semestre 1 : 4/6 : 66.67%

% Capacitaciones Semestre 2 : 7/8 : 87.50%

DATOS

SEMESTRES	CAPACITACIONES PROGRAMADAS					CAPACITACIONES EFECTUADAS				
	Vend.1	*Vend.2*	*Vend.3*	*Coordinador*	*TOTAL*	*Vend.1*	*Vend.2*	*Vend.3*	*Coordinador*	*TOTAL*
Semestre 1	1	1	1	3	6	1	1	1	1	4
Semestre 2	2	2	2	2	8	1	1	2	3	7
TOTAL AÑO	3	3	3	5	14	2	2	3	4	11

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador de Área de Ventas

- Se evidencia en el primer semestre se cumplieron el 66.67% de las capacitaciones planificadas para el personal de ventas.
- Se evidencia que para el segundo semestre del año se cubrieron el 87.50% de las capacitaciones planificadas para el personal de ventas.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 26/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 26/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS**	**Ref.:** **HH** **VT3.1**

HALLAZGO No. 3

TÍTULO: NO SE CUBRE EL PORCENTAJE PLANIFICADO DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL DE VENTAS

Condición:
De las 14 capacitaciones programadas en el año para el personal de ventas, solo se han 11 de las mismas, que representan un cumplimiento del 78.57% del total establecido en la planificación de la empresa.

Criterio:
La capacitación del personal es básica para lograr una mejor atención al cliente, especialmente en el área de ventas de una empresa que busca alcanzar la fidelización.

Causa:
No se realizan controles sobre el cumplimiento de indicadores de gestión organizacionales, por lo que las capacitaciones planificadas no han sido cubiertas en su totalidad.

Efecto:
Se evidencia que el cumplimiento del indicador sobre la capacitación del personal de ventas no se ha alcanzado, generando con esto insatisfacción en el personal y consecuentemente no se ha logrado los efectos que esto ocasiona al cliente final.

Conclusiones:
No se cumplen en su totalidad las capacitaciones programadas en el área de ventas por lo que se muestra ineficacia en el indicador planteado, generando con esto insatisfacción en el personal de ventas y la no llegada al cliente de la forma en que la empresa espera.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Ventas:
Verificar el cumplimiento de las capacitaciones programadas para el personal y tomar acciones inmediatas cuando se verifique la posibilidad de no cumplir con las mismas.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 27/12/2013 **Fecha:**27/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE VENTAS
CUPO DE VENTAS

Ref.:
VT.4
1/1

ACTIVIDAD 1: Monitoreo y apoyo en ventas

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el cumplimiento de la cuota de venta asignada para cada vendedor.

	HALLAZGOS
APLICACIÓN: Se determinaron los cupos de venta anuales de cada vendedor y se validó su cumplimiento con el realmente alcanzado.	**No se determinaron hallazgos importantes para el indicador**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Cumplimiento Cuota de Ventas: Ventas por vendedor / Cuota asignada para cada vendedor

% Cumplimiento Vendedor 1 : 115.26%

% Cumplimiento Vendedor 2 : 125.28%

% Cumplimiento Vendedor 3 : 110.25%

% Cumplimiento Coordinador de Ventas : 111.16%

DATOS

VENDEDOR	VENTAS PROYECTADAS	VENTAS REALES	% CUMPLIMIENTO
Vendedor 1	69,500.00	80,106.94	115.26%
Vendedor 2	69,500.00	87,072.76	125.28%
Vendedor 3	69,500.00	76,624.03	110.25%
Coordinador Ventas	94,000.00	104,487.31	111.16%
TOTAL VENTAS	**302,400.00**	**348,291.03**	**115.18%**

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador de Área de Ventas

- Se evidencia que todos los vendedores y el coordinador de ventas ha cubierto la cuota de ventas anual establecida. Esto se debe a que es único indicador de gestión que se valida en esta área de forma permanente.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 27/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 27/12/2013

b) Programa Específico de Auditoría - Proceso de Servicios

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA** **PROCESO DE SERVICIOS**				**Ref.:** **PEAS** 1/1
N	**Actividades a Realizarse**	**REF./ PT**	**Realizó**	**Fecha**	**Obser.**
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
1.	***Atención al usuario final***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de tickets técnicos cerrados contra el total de tickets atendidos.	SV.1	S.M.	28/12/2013	
2.	***Productividad técnica***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el promedio de horas trabajadas y reportadas contra la ocupación total por cada técnico	SV.2	S.M.	28/12/2013	
3.	***Nivel de capacitaciones***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de capacitaciones efectuadas de acuerdo a la planificación establecida.	SV.3	S.M.	29/12/2013	
4.	***Monitoreo y apoyo en el servicio***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de llamadas por casos no resueltos contra el total de llamadas de clientes	SV.4	S.M.	29/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo			**Fecha:**30/12/2013 **Fecha:** 30/12/2013		

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE SERVICIOS
TICKETS CERRADOS Y ATENDIDOS

Ref.: **SV.1** 1/1

ACTIVIDAD 1: Atención al usuario final

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de tickets técnicos cerrados contra el total de tickets atendidos.

APLICACIÓN: En función al sistema de control técnico y de horas productivas de la empresa, se estableció el número real de tickets técnicos cerrados contra el total de tickets técnicos atendidos.	**HALLAZGOS** **No se identificaron hallazgos importantes para este indicador**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Tickets cerrados y atendidos: Tickets cerrados/ Total tickets atendidos

PROCESO DE SERVICIOS PRIMER TRIMESTRE							
CATEGORÍA	**RESULTADOS**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**
EFICACIA	Tickets técnicos cerrados	29	25	36	26	18	24
	Total de tickets	32	29	41	30	18	25
	INDICADOR 1	**91%**	**86%**	**88%**	**87%**	**100%**	**96%**

PROCESO DE SERVICIOS SEGUNDO TRIMESTRE								
CATEGORÍA	**RESULTADOS**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**TOTAL AÑO**
EFICACIA	Tickets técnicos cerrados	31	28	26	22	23	26	314
	Total de tickets	35	33	28	31	26	29	357
	INDICADOR 1	**89%**	**85%**	**93%**	**71%**	**88%**	**90%**	**88%**

□ = Verificado en el sistema interno de la empresa que controla el área de servicios

- Se verifica que el promedio de atenciones cerradas durante el año es del 88% que está dentro del rango considerado como válido para la empresa. En el mes de octubre no se cumple el indicador planteado mientras que en Agosto, el indicador está al límite. En los demás meses del año, el indicador está sobre el valor establecido. Sin embargo, el margen de cobertura del indicador no es alto por lo que la empresa debe considerar establecer acciones que permitan mantener los resultados obtenidos en el año.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 28/12/2013 **Fecha:** 28/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE SERVICIOS
HORAS REALES DE ATENCIÓN TÉCNICA

Ref.:
SV.2
1/1

ACTIVIDAD 1: Productividad técnica

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el promedio de horas trabajadas y reportadas contra la ocupación total por cada técnico.

APLICACIÓN: De la aplicación para controlar la gestión del departamento de servicios en la empresa, se obtuvo el total de las horas trabajadas versus las horas de ocupación normal de cada técnico.	**HALLAZGOS** **HH SV2.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% de horas atendidas reales: Horas reportadas / Horas totales de ocupación

PROCESO DE SERVICIOS PRIMER TRIMESTRE								
CATEGORÍA	RESULTADOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
PRODUCTIVIDAD	Promedio de horas trabajadas y reportadas	110	108	101	170	113	112	111
	Ocupación al 70% (112 horas)	160	160	160	160	160	160	160
	INDICADOR 3	69%	68%	63%	106%	71%	70%	69%

PROCESO DE SERVICIOS SEGUNDO TRIMESTRE								
CATEGORÍA	RESULTADOS	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
PRODUCTIVIDAD	Promedio de horas trabajadas y reportadas	117	150	148	158	148	159	1594
	Ocupación al 70% (112 horas)	160	160	160	160	160	160	1920
	INDICADOR 3	73%	94%	93%	99%	93%	99%	83%

□ = Verificado en el sistema interno de la empresa que controla el área de servicios

- Se evidencia que durante el primer semestre todos los indicadores están por debajo del mínimo establecido y el indicador se va incrementado hacia el segundo semestre del año.
- La desventaja del sistema actual es que únicamente reporta un índice en general y promedio del área, y no permite ver un reporte por cada empleado de forma individual. Adicionalmente, en el inicio del año no se tenía la política de actualización del sistema y es por ello la falta inicial del indicador que fue mejorando por un requerimiento interno del coordinador del área.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 28/12/2013 **Fecha:** 28/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE SERVICIOS** **HORAS REALES DE ATENCIÓN TÉCNICA**	**Ref.:** **HH** **SV2.1**

HALLAZGO No. 1

TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE HORAS REALES PRODUCTIVAS DEL ÁREA TÉCNICA

Condición:
Las horas consideradas como productivas dentro del área técnica (establecidas en el 70% del total de horas) no se están cumpliendo en función al reporte interno de la empresa. Adicionalmente, la gente no tiene una cultura de actualización del sistema de servicios y no se puede validar la productividad de cada recurso de forma individual.

Criterio:
La productividad de cada técnico debería cubrir el 100% de su tiempo de trabajo, y este reporte debe mostrarse por cada recurso. Para ello, cada uno debe concientizar en la importancia de reportar su trabajo y la ocupación de su tiempo en las labores encomendadas.

Causa:
La empresa registra en el primer trimestre un desfase entre las horas productivas de cada técnico y la productividad esperada del departamento.

Efecto:
No hay una medición real de la productividad del departamento de servicios. No se tiene un reporte de las horas reales trabajadas por cada técnico ni tampoco hay una concientización del personal por completar el reporte de sus horas empleadas.

Conclusiones:
No se puede determinar la real productividad del departamento, ni la productividad de cada empleado. El sistema no genera una actualización de dichas horas y además no existe una implementación de cultura para el reporte de las horas trabajadas.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Servicios:
Implementar un mecanismo de control para que cada técnico reporte sus horas de forma diaria y completa. Diseñar en el sistema un reporte que permita medir la productividad por cada recurso. Establecer controles periódicos sobre la productividad del personal.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 29/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**29/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE SERVICIOS
CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SERVICIOS

Ref.:
SV.3
1/1

ACTIVIDAD 1: Nivel de capacitaciones

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de capacitaciones efectuadas de acuerdo a la planificación establecida en el departamento de servicios.

APLICACIÓN:
Se consultó con el coordinador de servicios y con cada uno de los empleados dentro del área sobre el número de capacitaciones que habían sido programadas y el número de capacitaciones que habían sido efectuadas durante el año auditado para verificar el cumplimiento de la programación.

HALLAZGOS

No se identificaron hallazgos importantes para este indicador

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Capacitaciones: Capacitaciones efectuadas / Capacitaciones programadas

TRIMESTRE	CAPACITACIONES EFECTUADAS	CAPACITACIONES PLANIFICADAS	INDICADOR
Trimestre 1	4	4	100.00%
Trimestre 2	5	5	100.00%
Trimestre 3	4	4	100.00%
Trimestre 4	5	7	140.00%
TOTAL AÑO	18	20	111.11%

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador Técnico y de Servicios

- Se verifico que el cumplimiento de capacitación del área está cubierto al 100% entre lo planificado y lo real. Esto se debe a que los técnicos y especialistas deben cumplir capacitaciones solicitadas por cada marca de manera obligatoria para continuar con su certificación y para que la empresa pueda seguir comercializando sus productos. Es por ello necesario que este indicador se cumpla a cabalidad, caso contrario la empresa corre el riesgo de no mantener sus proveedores.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 29/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 29/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE SERVICIOS
CASOS NO RESUELTOS

Ref.:
SV.4
1/1

ACTIVIDAD 1: Monitoreo y calidad en el servicio

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de llamadas solicitando apoyo en temas no resueltos contra el total de llamadas de clientes.

APLICACIÓN:
Se estableció un indicador por medio de los datos del sistema que permitió identificar aquellos casos no cerrados que requirieron apoyo adicional sobre el total de casos reportados. Este indicar permite inferir en parte sobre la atención al cliente y su resolución de casos

HALLAZGOS

HH
SV4.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Tickets no resueltos: Tickets no resueltos / Total llamadas de clientes

PROCESO DE SERVICIOS PRIMER TRIMESTRE							
CATEGORÍA	RESULTADOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ATENCIÓN AL CLIENTE	Tickets no resueltos	2	1	1	2	1	3
	Total tickets	32	29	41	30	18	25
	INDICADOR 4	**6%**	**3%**	**2%**	**7%**	**6%**	**12%**

PROCESO DE SERVICIOS SEGUNDO TRIMESTRE								
CATEGORÍA	RESULTADOS	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Tickets no resueltos	2	0	1	5	2	1	21
	Total tickets	35	33	28	31	26	29	357
	INDICADOR 4	**6%**	**0%**	**4%**	**16%**	**8%**	**3%**	**6%**

= Verificado en el sistema interno de la empresa que controla el área de servicios

- Se evidencia que en los meses de junio y octubre se sobrepasó el nivel de casos no resueltos en el sistema de servicios, sin embargo, el promedio anual es del 6% y solamente en el mes de agosto no se reportaron casos sin resolver.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán — **Fecha:** 29/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo — **Fecha:** 29/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESOS NO SERVICIOS** **CASOS NO RESUELTOS**	**Ref.:** **HH** **SV4.1**

HALLAZGO No. 2

TÍTULO: EXISTEN INCIDENTES NO RESUELTOS QUE NO SON MONITOREADOS

Condición:
Existen incidentes con clientes que no se resuelven dentro de la primera visita, por lo que se vuelven casos repetitivos. Estos incidentes están dentro del límite de tolerancia establecido por la empresa sin embargo, no se han tomado medidas que permitan reducir los mismos.

Criterio:
La atención oportuna de incidentes es un aspecto fundamental en la satisfacción del usuario final pues genera fidelización y mejora las condiciones entre el cliente y el proveedor de servicio pues el primero siente que es escuchado y atendido de forma oportuna y eficiente.

Causa:
No se realiza control sobre los incidentes no resueltos de la empresa, generando que los mismos se sigan presentando todos los meses dentro de la organización.

Efecto:
La falta de seguimiento a los incidentes repetitivos genera insatisfacción en los clientes y mala imagen del personal de servicios. Es importante tomar control para que estos incidentes vayan desapareciendo pues generan problemas de coordinación de labores y no se toman como prioritarios al momento de designar atención por parte del personal.

Conclusiones:
Los casos de atenciones no resueltas no se han disminuido o mitigado en la empresa lo que ha ocasionado que no se haga un seguimiento adecuado de los mismos y que el indicador no se haya reducido.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Servicios:
Llevar un control sobre los casos no resueltos y reincidentes, para darle criticidad a cada uno de ellos y poder tomar acciones emergentes con el fin de mitigar su impacto en la organización. Establecer reuniones periódicas con el personal con el fin de definir prioridades de atención, tiempos de respuesta y soluciones a los casos no cerrados.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 26/12/2013 **Fecha:**26/12/2013

c) Programa Específico de Auditoría - Proceso de Talento Humano

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA** **PROCESO DE TALENTO HUMANO**				**Ref.:** **PEAT** 1/1
N	**Actividades a Realizarse**	**REF./ PT**	**Realizó**	**Fecha**	**Obser.**
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
1.	***Atención al usuario interno***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el índice de rotación de personal de la empresa.	TH.1	S.M.	30/12/2013	
2.	***Productividad del personal***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar si se han ejecutado los manuales de funciones para cada área	TH.2	S.M.	30/12/2013	
3.	***Nivel de preparación del personal***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar si se han ejecutado evaluaciones sobre el desempeño del personal en la empresa	TH.3	S.M.	30/12/2013	
4.	***Monitoreo y apoyo en el servicio***				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar si se han desarrollado evaluaciones del clima organizacional dentro de la organización	TH.4	S.M.	30/12/2013	
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo			**Fecha:**29/12/2013 **Fecha:** 30/12/2013		

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE TALENTO HUMANO
ROTACION DE PERSONAL

Ref.:
TH.1
1/1

ACTIVIDAD 1: Atención al usuario interno

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de tickets técnicos cerrados contra el total de tickets atendidos.

APLICACIÓN: Verificar el índice de rotación de personal de la empresa.	**HALLAZGOS**
	No se identificaron hallazgos importantes para este indicador

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Rotación de Personal: Personal que salió de la empresa / Personal al cierre del mes

PROCESO DE TALENTO HUMANO PRIMER SEMESTRE							
CATEGORÍA	**RESULTADOS**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**
EFICIENCIA	Total personal cierre de mes	23	23	23	23	23	24
	No. de personal que ingresa	0	2	0	2	0	1
	No. de salida de personal	0	0	0	1	0	1
	INDICADOR 1	**0%**	**0%**	**0%**	**4%**	**0%**	**4%**

¥

PROCESO DE TALENTO HUMANO SEGUNDO SEMESTRE								
CATEGORÍA	**RESULTADOS**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**TOTAL AÑO**
EFICIENCIA	Total personal cierre de mes	24	24	24	24	24	24	24
	No. de personal que ingresa	1	1	1	1	1	1	1
	No. de salida de personal	0	0	0	0	0	0	0
	INDICADOR 1	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador Administrativo - Financiero

- Se verifica que el índice de rotación de personal es nulo en la empresa, presentándose únicamente variantes en los meses de abril y junio, en cargos que fueron reemplazados inmediatamente. Este indicador no presenta problemas dentro de la organización.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 30/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 30/12/2013

EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
PROCESO DE TALENTO HUMANO
MANUALES DE FUNCIONES POR ÁREA Y CARGO

Ref.: **TH.2** 1/1

ACTIVIDAD 1: Productividad del Personal

PROCEDIMIENTO 1: Verificar si se han ejecutado los manuales de funciones para cada área.

APLICACIÓN: Se realizó una verificación con la coordinación administrativa financiera y la gerencia de operaciones para determinar el avance sobre el manual de funciones por área y por cargo	**HALLAZGOS**
	HH TH2.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% de avance de manual de funciones: Manual de funciones por cargo/ Total de cargos

% de avance de manual de funciones: 2/24 : 8.33%

DATOS

Cargo	Cantidad de Personas	Manuales Elaborados
Gerente General	1	0
Gerente de Operaciones	1	1
Coordinaciones (Jefaturas)	5	0
Especialistas	3	1
Vendedores	3	0
Técnicos	4	0
Asistentes / Secretarias	7	0
TOTAL	**24**	**2**

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador Administrativo - Financiero

- Se verifica que no se han desarrollado manuales de funciones para los cargos dentro de la empresa, únicamente del Gerente de Operaciones y de uno de los especialistas de la empresa, ya que este fue un requerimiento para una licitación puntual. Sin embargo, estos manuales no están actualizados ni ajustados a la realidad actual de la organización.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 30/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 30/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE TALENTO HUMANO** **MANUALES DE FUNCIONES POR ÁREA Y CARGO**	**Ref.:** **HH** **TH2.1**

HALLAZGO No. 1

TÍTULO: NO EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES POR ÁREA Y POR CARGO

Condición:
Únicamente el 8% de los cargos dentro de la empresa han desarrollado un manual de funciones aunque estos no han sido actualizados ya que fueron desarrollados por un requerimiento puntual de un cliente.

Criterio:
El manual de funciones es una herramienta poderosa que ayuda a tener una mejor distribución de funciones dentro de la organización y adicionalmente a mejorar la eficiencia en la empresa en función del cumplimiento de las funciones de cada recurso.

Causa:
El área de talento humano no ha desarrollado un plan para elaborar los manuales de funciones por área y por cargo.

Efecto:
Los empleados no cuentan con un documento en donde se establezcan sus principales funciones, responsabilidad y atribuciones dentro del cargo que desarrollan.

Conclusiones:
No existe un manual de funciones de cada cargo dentro de la empresa lo que genera que los empleados no conozcan de forma real y concreta sus responsabilidades, funciones y atribuciones dentro de la empresa.

Recomendaciones:
Al Coordinador de Talento Humano:
Realizar un cronograma para iniciar con la elaboración de los manuales de funciones de cada cargo.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 30/12/2013 **Fecha:**30/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE TALENTO HUMANO** **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**	**Ref.:** **TH.3** 1/1

ACTIVIDAD 1: Nivel de preparación del personal

PROCEDIMIENTO 1: Verificar si se han ejecutado evaluaciones sobre el desempeño del personal en la empresa.

APLICACIÓN:	**HALLAZGOS**
Se realizó una verificación con la coordinación administrativa financiera y la gerencia de operaciones para determinar si se ha realizado algún tipo de evaluación del desempeño al personal, tal como indica la caracterización de su proceso.	**HH** **TH3.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Evaluaciones de desempeño registradas durante el período auditado

NO SE HA REPORTADO NINGUNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador Financiero - Administrativo

- No se ha realizado ninguna evaluación del desempeño a pesar de que este procedimiento está establecido dentro de la caracterización del proceso de Talento Humano.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 30/12/2013 **Fecha:** 30/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESOS NO TALENTO HUMANO** **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**	**Ref.:** **HH** **TH3.1**

HALLAZGO No. 2

TÍTULO: NO SE REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Condición:
Se ha verificado en archivos de Recursos Humanos y no existe ningún documento en donde se realice una evaluación del desempeño de los recursos de la empresa.

Criterio:
La evaluación del desempeño es un documento útil que además de indicar como se han cumplido las responsabilidades de cada persona, permite establecer planes de acción para el mejoramiento general de la organización.

Causa:
No se efectúan evaluaciones de desempeño del personal que permitan medir el cumplimiento de tareas dentro de la organización.

Efecto:
Al no tener un indicador del desempeño del personal, no se pueden tomar acciones de mejora en ningún departamento, establecer planes de acción para mejorar en la empresa ni buscar alternativas para incrementar la productividad del personal.

Conclusiones:
No se han desarrollado evaluaciones del desempeño del personal, ni se han establecido parámetros de medición que permitan conocer la productividad de los empleados al interior de la organización.

Recomendaciones:
Al Coordinador Administrativo - Financiero:
Desarrollar un cronograma para iniciar con la evaluación del desempeño del personal que permita obtener resultados sobre la gestión de cada departamento y establecer medidas de prevención y corrección en caso de detectar anomalías.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán	**Fecha:** 30/12/2013
Revisado por: Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:**30/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESO DE TALENTO HUMANO** **CLIMA ORGANIZACIONAL**	**Ref.:** **TH.4** 1/1

ACTIVIDAD 1: Monitoreo y apoyo en el servicio

PROCEDIMIENTO 1: Verificar si se han desarrollado evaluaciones del clima organizacional dentro de la organización.

APLICACIÓN:	**HALLAZGOS**
Se realizó una verificación con la coordinación administrativa financiera y la gerencia de operaciones para determinar si se ha realizado algún tipo de evaluación del clima organizacional, tal como indica la caracterización de su proceso	**HH** **TH4.1**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Evaluaciones de desempeño registradas durante el período auditado

NO SE HA REPORTADO NINGUNA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

¥

¥ = Información proporcionada por Coordinador Financiero - Administrativo

- No se ha realizado ninguna evaluación del clima organizacional a pesar de que este procedimiento está establecido dentro de la caracterización del proceso de Talento Humano. Se ha realizado un acercamiento con una firma externa para realizar este proceso pero aún no se ha concretado.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 29/12/2013 **Fecha:** 29/12/2013

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **PROCESOS NO TALENTO HUMANO** **CLIMA ORGANIZACIONAL**	**Ref.:** **HH** **TH4.1**

HALLAZGO No. 3

TÍTULO: NO SE HA DESARROLLADO NINGUNA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

Condición:
Se ha verificado en archivos de Recursos Humanos y no existe ningún documento en donde se realice una evaluación del clima organizacional de los recursos de la empresa.

Criterio:
La evaluación del clima es valiosa para establecer estrategias de mejora al interior de la organización y con ello lograr una mejor consolidación y satisfacción del cliente interno.

Causa:
No se efectúan evaluaciones de clima organizacional que permitan medir la visión de las personas sobre la organización.

Efecto:
Al no tener un indicador del clima organizacional, no se sabe a ciencia cierta cuál es el ambiente de trabajo interno, que mejoras pueden producirse y como se puede conducir la organización de mejor manera.

Conclusiones:
No se han desarrollado evaluaciones del clima organizacional, ni se han establecido parámetros de medición que permitan conocer la fidelización de los empleados al interior de la empresa.

Recomendaciones:
Al Coordinador Administrativo - Financiero:
Contactar y finalizar la negociación con la empresa externa para realizar una evaluación del clima organizacional de la empresa.

Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo	**Fecha:** 26/12/2013 **Fecha:**26/12/2013

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1 Supervisión del Trabajo de Auditoría

La supervisión dentro de la comunicación de resultados valida como se produce la trasmisión de información de manera verbal y escrita del examen ejecutado. El

supervisor en este proceso de auditoría en la empresa E-Government Solutions S.A. se encargó de comunicar el inicio de la auditoría, entrevistar a los dueños de los procesos auditados, informar sobre la evaluación del control interno, informar sobre los resultados obtenidos en todo el proceso de auditoría y leer el borrador del informe final a los responsables.

Adicionalmente, el supervisor se encargó de entregar oficialmente el informe final de auditoría.

Es importante mencionar que durante el proceso, el supervisor de auditoría tuvo como tareas principales las de gestionar las reuniones internas para la comunicación de resultados debidamente documentados; revisar y validar la forma de presentación del informe tanto en redacción como en contenido, así como que éste incluya todos los aspectos relevantes, que el expediente de los papeles de trabajo esté organizado y detalle todas las disposiciones reglamentarias, entregar el informe final para su aprobación, cuantificar el trabajo realizado y las horas empleadas, evaluar el rendimiento de los miembros del equipo de auditoría y finalmente firmar en el acta y más documentos que sustenten la comunicación de resultados.

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **GUÍA DE SUPERVISIÓN**		**Ref.:** **CR** **GS1.1**
DATOS GENERALES DE LA AUDITORÍA			
ENTIDAD	E-Government Solutions S.A.		
TÍTULO DEL EXAMEN	Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano		
PERÍODO AUDITADO	01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
FECHA DE AUDITORÍA	Noviembre 2013 – Enero 2014		
TIEMPO ESTIMADO	120 horas		
FECHAS DE EJECUCIÓN EFECTIVA			
	INICIO	**TÉRMINO**	**APROBACIÓN**
PLANIF. PRELIMINAR	02/12/2013	12/12/2013	12/12/2013
PLANIF. ESPECÍFICA	13/12/2013	24/12/2013	26/12/2013
EJECUC. TRABAJO	26/12/2013	31/12/2013	31/12/2013
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
LECTURA BORRADOR INFORME	20/01/2014		
PASADO A LIMPIO	23/01/2014		
REVISIÓN Y EMISIÓN	25/01/2014		
REMISIÓN A ENTIDAD	26/01/2014		
Nombre del Supervisor: Economista Gustavo Moncayo			
Elaborado por: Sandra Paola Muñoz Beltrán **Revisado por:** Eco. Gustavo Moncayo		**Fecha:** 20/01/2014 **Fecha:**26/01/2014	

5.3.2 Informe de Auditoría

AUDITORES CÍA. LTDA.	**EMPRESA E-GOVERMENT SOLUTIONS S.A.** **AUDITORÍA DE GESTIÓN** Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 **INFORME DE AUDITORÍA**

Quito, 25 de enero de 2014

Ing.

MARIO CHANCAY

Gerente General E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A

Presente

Estimado Ingeniero Chancay:

He ha realizado la Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de su empresa en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, con el objeto principal de poder evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrollan dichos procesos.

Esta auditoría fue ejecutada basándose en las Normas Internacionales de Auditoría Generalmente Aceptadas, en todo lo que aplica a este proceso, por lo que se incluyeron técnicas y procedimientos necesarios en función a los hechos presentados. Adicionalmente se usaron algunos parámetros empleados en empresas consideradas como eficientes y además analizados en función a las mejores prácticas empresariales. El trabajo de auditoría se planificó en 120 horas laborables en el periodo de noviembre 2013 a enero 2014.

El presente informe contiene un detalle de los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría, comentarios del auditor así como las conclusiones y

recomendaciones expresadas con el fin de proponer mejoras reales y potenciales a su organización. Es importante mencionar que se entregó un informe de control interno que redactaba algunos hallazgos detectados previamente.

Atenta a sus comentarios, me despido

Atentamente,

Sandra Muñoz Beltrán

SM Asociados Cía. Ltda.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 201 se ha desarrollado con el fin de cumplir con un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Esta auditoría se llevará a cabo cumpliendo con los parámetros y normas reglamentarias establecidas que incluyen entre otras pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados midiendo de esta manera los niveles de eficacia, eficiencia y economía de dichos procesos para poder emitir criterios que permitan mejorar las operaciones globales de la organización.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A con el fin de verificar si la empresa cumple con los objetivos establecidos basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia; así como también poder identificar si se ha ejecutado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas con el fin de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de Control Interno de los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A., con el fin de determinar si la operación de la empresa cumple con las especificaciones dadas y así poder establecer si se controla y evalúa la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

- Desarrollar los procedimientos de auditoría adecuados a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A de forma de poder establecer hallazgos de auditoría y con ello entregar un Informe de los mismos con conclusiones y recomendaciones que podrán ser aplicadas para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos auditados.

- Establecer indicadores de eficiencia, eficacia y economía a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de E-Government Solutions S.A que le ayuden a operar de manera más eficiente, económica y efectiva, mejorando los métodos operativos e incrementando la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión en cubrirá el periodo desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, en un tiempo estimado de 120 horas laborales, durante el mes comprendido del 16 de diciembre del 2013 hasta el 24 de enero de 2014.

RECURSOS

Recurso Humano

El desarrollo de la auditoría de gestión planteada a los procesos de ventas, servicios y talento humano será realizado por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE	**CARGO**	**INICIAL**
Sandra Muñoz	Auditora	S.M.

Recursos Materiales

Para el desarrollo de la Auditoría, se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL USD	OBSERVACIONES
Computadora Laptop	1		Propiedad del auditor
Impresora	1		Propiedad del auditor
Memoria Flash	1	20.00	
Papel A4 / Resmas	2	8.00	
Esferos	4	2.00	
Carpetas	10	15.00	
Cartuchos de impresora	2	80.00	
TOTAL		**125.00**	

Recursos Financieros

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Movilización	500.00
Honorarios	2,500.00
TOTAL	**3,000.00**

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Antecedentes

E-GOVERNMENT SOLUTIONS S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos para tecnologías de la información y comunicaciones que ha experimentado una evolución importante ampliando su presencia de mercado en las ciudades de Quito y Guayaquil. Dadas las demandas crecientes de las empresas hacia la protección de activos y la seguridad de su información, ha existido también un crecimiento importante del mercado, mismo que tiene miras de expansión hacia países como Perú, Colombia, República Dominicana, entre otros.

Dadas las demandas crecientes de las empresas hacia la protección de activos y la seguridad de su información, ha existido también un crecimiento importante de los clientes con una evolución importante dentro del mercado nacional ampliando su presencia en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca y con miras de expansión hacia mercados internacionales en países principalmente de Latinoamérica y el Caribe.

Esto ha obligado a la empresa a experimentar un crecimiento interno fuerte y en ocasiones poco planificado pues cada vez es mayor la demanda de sus productos y servicios lo que ha obligado a una acelerada contratación de personal especializado con quienes se busca cubrir estas nuevas oportunidades.

Misión

Para E-GovSolutions, la declaración de la misión desarrollada en su planificación estratégica, se define de la siguiente manera:

"Ofrecer productos tecnológicos de última generación asociados con servicios de calidad realizados por profesionales especializados, a empresas con una posición sólida dentro del mercado nacional e internacional, con el fin de convertirnos en un socio estratégico que genere confianza y seguridad a nuestros clientes."

Visión

La visión de E-GovSolutions se resume de la siguiente manera:

"Ser una empresa reconocida a nivel nacional como líder en la provisión de soluciones integrales de seguridad informática que genere resultados de negocios exitosos y reales".

Base Legal

Basada en las operaciones, estructura y funcionamiento de la empresa, la normativa aplicable es la siguiente:

Leyes

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Leyes y Ordenanzas Municipales.

Organismos de Control

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Servicio de Rentas Internas

Normatividad Interna

- ✓ Estatutos de Constitución
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Proceso, políticas, procedimientos e instructivos organizacionales

Organismos Gremiales

- ✓ Cámara de Comercio de Quito

Objetivos de la empresa

Objetivo General

a) Lograr un crecimiento anual de la facturación global de la empresa del 50%

b) Alcanzar al final del año 2014, un nivel satisfacción del cliente de al menos el 90% en cada proyecto finalizado.

Objetivos Específicos

Objetivos de Servicios

- ✓ Capacitar al menos una vez por semestre a cada uno de los ingenieros que conforman la empresa, dentro de su área de especialización

Objetivos de Ventas

- ✓ Organizar al menos 1 evento anual con clientes en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca

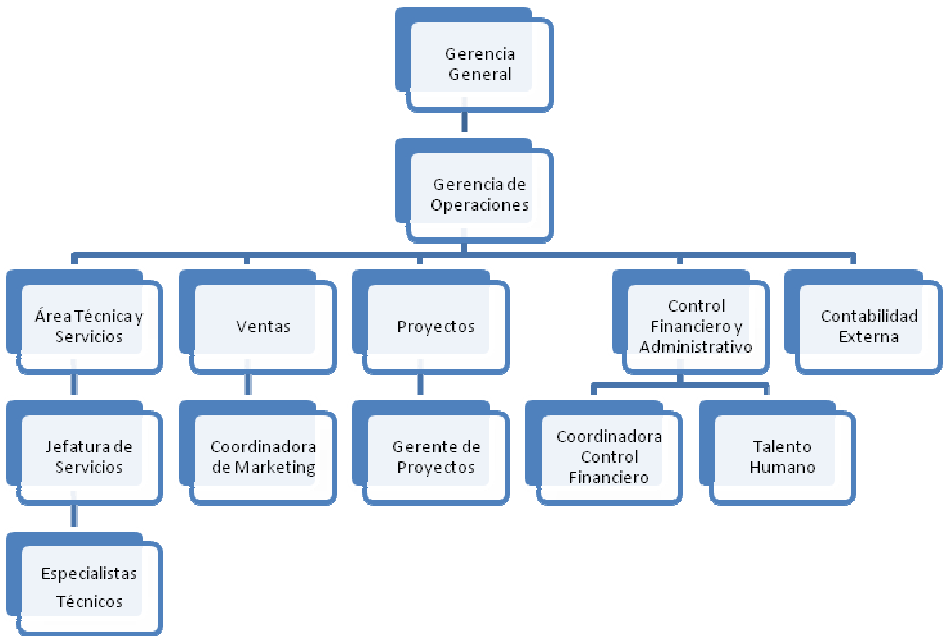
Objetivos Administrativos - Financieros

- ✓ Capacitar a todo el personal por lo menos dos veces al año en temas relacionados a sus áreas de competencia así como también en aspectos generales que involucren su relación con la organización

- ✓ Lograr una definición de los procesos básicos de la empresa, procedimientos y políticas generales hasta finales del 2014

Estructura Orgánica

El organigrama Estructural de E-GovSolutions S.A. se presenta en el siguiente cuadro adjunto:



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

<u>PROCESO DE VENTAS</u>

- ✓ LAS VISITAS PROGRAMADAS NO SE ESTÁN CUBRIENDO DE LA FORMA PLANIFICADA

Dentro del área de ventas no se ha elaborado una planificación adecuada sobre las visitas a clientes nuevos y potenciales ni existe registro para detallar las mismas. Por este motivo, el cumplimiento de las visitas se realiza en función a la disponibilidad de los recursos y no se ha alcanzado el 100% del total planificado. Hay que tomar en cuenta que según la planificación realizada con el departamento de ventas, es

requerida la visita de un vendedor a un cliente nuevo o potencial por lo menos una vez por semana y mínimo 5 veces al mes en el caso de vendedores y dos por semana u 8 al menos en el caso del coordinador de ventas. Sin embargo, no se está realizando una planificación adecuada del personal de ventas para concretar las visitas a clientes nuevos, tal como lo establece la planificación del departamento lo que ha generado que no exista un seguimiento adecuado sobre clientes nuevos y antiguos pues el personal de ventas está enfocado en sus clientes actuales sin darse tiempo a una adecuada planificación. Esto demuestra ineficacia del equipo en cubrir las metas planteadas para el departamento.

CONCLUSIONES:

No existe un control sobre la planificación de visitas a clientes, aun cuando ya se ha establecido el requerimiento por parte de la coordinación del área. Tampoco se lleva un registro de control ni captación. Esto ha generado que los recursos de dan prioridad a este aspecto y se enfocan en clientes actuales sin buscar nuevos mercados de atención, demostrando ineficacia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Ventas: Planificar de mejor manera y controlar que la planificación para clientes nuevos se esté llevando a cabo y registrarla en un formulario que permita dicho control. Además, se sugiere establecer un responsable del área que pueda controlar la agenda de los vendedores, coordinar visitas, buscar oportunidades de mercado y lograr un acercamiento inicial con el cliente potencial.

✓ INCREMENTO EN VENTAS SIN GESTIÓN A CLIENTES NUEVOS Y POTENCIALES

Se ha registrado un incremento en ventas durante el período del 138% alcanzado en su mayor parte con incrementos en el tercer trimestre y una baja durante el segundo trimestre del año. Esto logrando sin realizar una gestión adecuada de ventas ni una planificación en busca de nuevos clientes. En toda organización, es fundamental que el incremento de ventas también deba ser producto de buscar nuevos clientes y afianzar nuevos negocios que ayuden a mantener la empresa en constante crecimiento. Sin embargo, al interior de E-Government Solutions S.A. las ventas han registrado un incremento acorde a lo esperado por la empresa, pero esto no ha sido producto de una gestión del área en donde se haya buscado nuevas alternativas de mercado que hayan permitido encontrar nuevas alternativas con nuevos clientes y potenciales compradores. Por esta razón, se ha evidenciado ineficiencia en el departamento de crear incrementos con recursos actuales sin explotar nuevas alternativas que ayuden a mejorar y lograr un crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

CONCLUSIONES

El incremento de ventas se evidencia por nuevos negocios firmados por la empresa pero que no obedecen a una búsqueda de nuevos mercados por parte de los vendedores. Si bien se está cumpliendo el rol de visitas planteado de forma parcial, no se llega al 100% definido por la organización aun cuando la planificación es baja y suficiente para cada recurso.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Ventas: Verificar el cumplimiento de la planificación para clientes nuevos que se esté llevando a cabo y registrarla en un formulario que permita dicho control.

- ✓ NO SE CUBRE EL PORCENTAJE PLANIFICADO DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL DE VENTAS

De las 14 capacitaciones programadas en el año para el personal de ventas, solo se han 11 de las mismas, que representan un cumplimiento del 78.57% del total establecido en la planificación de la empresa. La capacitación del personal es básica para lograr una mejor atención al cliente, especialmente en el área de ventas de una empresa que busca alcanzar la fidelización, pero en la empresa auditada no se realizan controles sobre el cumplimiento de indicadores de gestión organizacionales, por lo que las capacitaciones planificadas no han sido cubiertas en su totalidad. Esto ha evidenciado que el cumplimiento del indicador sobre la capacitación del personal de ventas no se ha alcanzado, generando con esto insatisfacción en el personal y consecuentemente no se ha logrado los efectos que esto ocasiona al cliente final.

CONCLUSIONES

No se cumplen en su totalidad las capacitaciones programadas en el área de ventas por lo que se muestra ineficacia en el indicador planteado, generando con esto insatisfacción en el personal de ventas y la no llegada al cliente de la forma en que la empresa espera.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Ventas: Verificar el cumplimiento de las capacitaciones programadas para el personal y tomar acciones inmediatas cuando se verifique la posibilidad de no cumplir con las mismas.

PROCESO DE SERVICIOS

✓ INCUMPLIMIENTO DE HORAS REALES PRODUCTIVAS DEL ÁREA TÉCNICA

Las horas consideradas como productivas dentro del área técnica (establecidas en el 70% del total de horas) no se están cumpliendo en función al reporte interno de la empresa. Adicionalmente, la gente no tiene una cultura de actualización del sistema de servicios y no se puede validar la productividad de cada recurso de forma individual. Se debe considerar que la productividad de cada técnico debería cubrir el 100% de su tiempo de trabajo, y este reporte debe mostrarse por cada recurso. Para ello, cada uno debe concientizar en la importancia de reportar su trabajo y la ocupación de su tiempo en las labores encomendadas. Aun así, la empresa registra en el primer trimestre un desfase entre las horas productivas de cada técnico y la productividad esperada del departamento por lo que no hay una medición real de la productividad del departamento de servicios. No se tiene un reporte de las horas reales trabajadas por cada técnico ni tampoco hay una concientización del personal por completar el reporte de sus horas empleadas.

CONCLUSIONES

No se puede determinar la real productividad del departamento, ni la productividad de cada empleado. El sistema no genera una actualización de dichas horas y además no existe una implementación de cultura para el reporte de las horas trabajadas.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Servicios: Implementar un mecanismo de control para que cada técnico reporte sus horas de forma diaria y completa. Diseñar en el sistema un reporte que permita medir la productividad por cada recurso. Establecer controles periódicos sobre la productividad del personal.

- ✓ EXISTEN INCIDENTES NO RESUELTOS QUE NO SON MONITOREADOS

Existen incidentes con clientes que no se resuelven dentro de la primera visita, por lo que se vuelven casos repetitivos. Estos incidentes están dentro del límite de tolerancia establecido por la empresa sin embargo, no se han tomado medidas que permitan reducir los mismos. La atención oportuna de incidentes es un aspecto fundamental en la satisfacción del usuario final pues genera fidelización y mejora las condiciones entre el cliente y el proveedor de servicio pues el primero siente que es escuchado y atendido de forma oportuna y eficiente. Sin embardo, no se realiza control sobre los incidentes no resueltos de la empresa, generando que los mismos se sigan presentando todos los meses dentro de la organización y esto ha generado que la falta de seguimiento a los incidentes repetitivos genera insatisfacción en los clientes y

mala imagen del personal de servicios. Es importante tomar control para que estos incidentes vayan desapareciendo pues generan problemas de coordinación de labores y no se toman como prioritarios al momento de designar atención por parte del personal.

CONCLUSIONES

Los casos de atenciones no resueltas no se han disminuido o mitigado en la empresa lo que ha ocasionado que no se haga un seguimiento adecuado de los mismos y que el indicador no se haya reducido.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Servicios: Llevar un control sobre los casos no resueltos y reincidentes, para darle criticidad a cada uno de ellos y poder tomar acciones emergentes con el fin de mitigar su impacto en la organización. Establecer reuniones periódicas con el personal con el fin de definir prioridades de atención, tiempos de respuesta y soluciones a los casos no cerrados.

PROCESO DE TALENTO HUMANO

✓ NO EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES POR ÁREA Y POR CARGO

Únicamente el 8% de los cargos dentro de la empresa han desarrollado un manual de funciones aunque estos no han sido actualizados ya que fueron desarrollados por un requerimiento puntual de un cliente. El manual de funciones es una herramienta poderosa que ayuda a tener una mejor distribución de funciones dentro de la organización y adicionalmente a mejorar la eficiencia en la empresa en función del cumplimiento de las funciones de cada recurso. Sin embargo, el área de talento

humano no ha desarrollado un plan para elaborar los manuales de funciones por área y por cargo. Por ello, los empleados no cuentan con un documento en donde se establezcan sus principales funciones, responsabilidad y atribuciones dentro del cargo que desarrollan.

CONCLUSIONES

No existe un manual de funciones de cada cargo dentro de la empresa lo que genera que los empleados no conozcan de forma real y concreta sus responsabilidades, funciones y atribuciones dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador de Talento Humano: Realizar un cronograma para iniciar con la elaboración de los manuales de funciones de cada cargo.

- ✓ NO SE REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Se ha verificado en archivos de Recursos Humanos y no existe ningún documento en donde se realice una evaluación del desempeño de los recursos de la empresa. La evaluación del desempeño es un documento útil que además de indicar como se han cumplido las responsabilidades de cada persona, permite establecer planes de acción para el mejoramiento general de la organización. Dentro de la empresa, no se efectúan evaluaciones de desempeño del personal que permitan medir el cumplimiento de tareas dentro de la organización. Por ello, al no tener un indicador del desempeño del personal, no se pueden tomar acciones de mejora en ningún departamento, establecer planes de acción para mejorar en la empresa ni buscar alternativas para incrementar la productividad del personal.

CONCLUSIONES

No se han desarrollado evaluaciones del desempeño del personal, ni se han establecido parámetros de medición que permitan conocer la productividad de los empleados al interior de la organización.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador Administrativo - Financiero: Desarrollar un cronograma para iniciar con la evaluación del desempeño del personal que permita obtener resultados sobre la gestión de cada departamento y establecer medidas de prevención y corrección en caso de detectar anomalías.

- ✓ NO SE HA DESARROLLADO NINGUNA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

Se ha verificado en archivos de Recursos Humanos y no existe ningún documento en donde se realice una evaluación del clima organizacional de los recursos de la empresa. La evaluación del clima es valiosa para establecer estrategias de mejora al interior de la organización y con ello lograr una mejor consolidación y satisfacción del cliente interno. Sin embargo, en la empresa auditada no se efectúan evaluaciones de clima organizacional que permitan medir la visión de las personas sobre la organización. Por ello, al no tener un indicador del clima organizacional, no se sabe a ciencia cierta cuál es el ambiente de trabajo interno, que mejoras pueden producirse y como se puede conducir la organización de mejor manera.

CONCLUSIONES

No se han desarrollado evaluaciones del clima organizacional, ni se han establecido parámetros de medición que permitan conocer la fidelización de los empleados al interior de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al Coordinador Administrativo - Financiero: Contactar y finalizar la negociación con la empresa externa para realizar una evaluación del clima organizacional de la empresa.

5.3.3 Seguimiento y Monitoreo

El control y monitoreo dentro del presente trabajo se ha establecido como una guía de orientación y evaluación permanente a las actividades internas realizadas con el fin de que los objetivos y metas previstas se cumplan de forma económica, eficiente y eficaz. Este proceso se llevará a cabo por un delegado de la empresa que se denominará “Coordinador de Gestión” quien a través de mesas de trabajo, revisará los indicadores de gestión de cada proceso de forma trimestral, y buscará llegar a conclusiones que refleje como ha ido avanzando la auditoria internamente. Así mismo tendrá como responsabilidad reunirse con los responsables de cada proceso a fin de determinar acciones preventivas, correctivas y de mejora en función a los hallazgos detectados. El auditor realizará una revisión semestral sobre los avances basado en los informes entregados por el Coordinador de Gestión de la empresa y estimulará la participación de los dueños de los procesos motivando sus aportes e iniciativas. En definitiva, el Coordinador de Gestión deberá cumplir con la supervisión y monitoreo

durante todo el proceso y deberá dejar constancia en documentos considerados como papeles de trabajo. Además reportará de forma periódica al Gerente General de la empresa cualquier novedad presentada.

Sus funciones serán revisadas anualmente y se planteará un reemplazo de ser el caso en función al análisis de resultados alcanzados.

5.4 ACTUACIONES DEL AUDITOR

La calidad en el trabajo realizado por el auditor se deriva de su actuación durante todo el proceso, razón por la cual, su perfil debe enfocarse a cumplir con los principales requerimientos en función a sus conocimientos, experiencia responsabilidad profesional y social pero sobre todo, contar con un criterio tal que permita emitir una opinión imparcial y objetiva del proceso realizado.

Durante la ejecución de la presente auditoria, se trató de que el auditor tenga una visión objetiva de los hechos y principalmente de los procesos a auditar y el desarrollo de los mismos al interior de la organización, con el fin de que pueda ejercer un trabajo de calidad pero más allá de ello, que el cliente pueda generar sentimientos de confianza y expectativas positivas sobre la mejora en la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones en función al trabajo realizado.

Adicionalmente, fue requerido comprobar la responsabilidad íntegra del auditor, una capacidad de respuesta ante las inquietudes del cliente y hacia los resultados alcanzados, de tal forma que pueda realizar su trabajo utilizando toda su inteligencia, capacidad y criterio profesional. También, comprobar que no tenga nexos con la empresa, que esté libre de prejuicios o algún tipo de impedimento que disminuyan la

credibilidad de los juicios y trabajo realizados pero sobre todo imparcialidad en el desarrollo de sus actividades.

5.5 CONTROL DE AUDITORÍA

El control de la auditoría fue un proceso llevado a cabo durante todo el proceso que incluyó aspectos que orientaron a una revisiones periódicas de control desde la planeación inicial o preliminar hasta la presentación de resultados y la etapa de seguimiento y monitoreo.

Este control fue ejercido en toda la empresa, en todos los procesos auditados y en todos los niveles. Lo fundamental es que durante el proceso se pudo proporcionar una seguridad razonable en la ejecución de la auditoría cumpliendo con las reglamentaciones, disposiciones, leyes, normas y reglamentos definidos. Además, es importante señalar que en cada decisión se fueron diseñando mediciones sobre las políticas y procedimientos aplicables antes de la aprobación de informes entregados a la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- ✓ Durante el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Servicios y Talento Humano de la empresa E-Government Solutions S.A. se pudo verificar, tal como lo estableció el objetivo principal del presente estudio, la eficiencia, eficacia y economía de estos procesos.

- ✓ La estructura de la empresa es clara, sin mayor detalle y además facilita el control. Por otro lado, la evaluación ha sido más sencilla al no contar con un nivel de personal elevado ya que actualmente la empresa cuenta con 24 empleados, lo que facilitó la realización de esta auditoría.

- ✓ La Planificación Estratégica ha sido un proceso en el que la empresa ha invertido, sin embargo, no se ha dado una implementación acorde a lo esperado, ya que los indicadores establecidos no han sido aprovechados ni considerados por la organización, generando falta de control en la empresa y por ende un manejo ineficiente e ineficaz de los recursos de la organización. Adicionalmente, no se cuenta con el involucramiento de los empleados con los objetivos planteados por la empresa en el corto y mediano plazo.

- ✓ Cada una de las evaluaciones llevadas a cabo para determinar el manejo del control interno en cada uno de los procesos auditados, ayudó en este examen a establecer debilidades, problemas y errores así como también, a identificar puntos

a mejorar y oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización; mismas que fueron detalladas dentro del informe de control interno que forma parte integrante de este documento.

✓ La empresa carece de un manual de funciones por cargo lo que ha generado que el nivel de control interno sea ineficiente. Adicionalmente, la falta de medición de los niveles de desempeño del personal es un factor clave que no ayuda a evaluar la efectividad real de los empleados, sino que, por otro lado, genera una visión subjetiva sobre el desempeño de cada trabajador.

✓ La falta de medición de indicadores de gestión en la empresa es un factor determinante considerado como fundamental dentro de este proceso de auditoría ya que no se tienen reportes concretos sobre el funcionamiento de los procesos y al ser evaluados durante este examen se detectaron errores que deben ser corregidos a tiempo para evitar posibles problemas importantes en el desarrollo normal de la organización. Además, esto ha provocado que los directivos no tengan una estimación objetiva de las actividades que realizan

✓ El personal de ventas no presente programas de capacitación y entrenamiento a sus clientes externos, así como no cumple a cabalidad la planificación de capacitación para su personal interno, generando que el área no cumpla con sus estrategias planteadas ni con el logro de sus objetivos departamentales.

✓ No se cuenta con un control que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido, lo que puede ocasionar que no se conozcan de manera real las necesidades del cliente y por tanto se den prioridades desde el punto de vista de la empresa y no desde el punto de vista del consumidor, restando fidelización.

- ✓ La empresa cuenta con un clima laboral agradable, sin embargo, esta medición no está soportada en ningún estudio interno que permita validar cuales aspectos son necesarios mejorar con los empleados para lograr su plena satisfacción en el interior de la organización.

✓

6.2 RECOMENDACIONES

✓ Se sugiere implementar las recomendaciones detalladas a lo largo del presente trabajo de auditoría tanto en el informe de Control Interno como en todos los procedimientos efectuados y consignados en las hojas de trabajo, hojas de hallazgos e informe final que forman parte del presente documento. Esto ayudará a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos auditados.

✓ Redefinir la comunicación formar de la Planificación Estratégica de la empresa, los procesos y procedimientos internos, los indicadores de gestión planteados y demás documentos de incluyan al personal, de forma que todos los empleados logren una comprensión total de los mismos y puedan generar compromiso con las estrategias y objetivos planteados desde la administración.

✓ Elaborar e implementar un Manual de Funciones para todos los cargos de la empresa, un Manual de Desempeño para cada empleado y una evaluación del ambiente interno de trabajo de forma que se puedan establecer guías de trabajo oficiales de uso obligatorio para todos los empleados de la empresa.

✓ Establecer un programa de capacitaciones efectivo y aplicable tanto para clientes internos como para clientes externos que engloben en sí mismos la estrategia global que persigue la empresa.

✓ Implementar un programa de control específico para el monitoreo de los indicadores de gestión que permitan analizar de manera objetiva la situación actual de la empresa y su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Arens, A., & Loebbecke, J. (2007). *Auditoría, un enfoque integral*. México: Prentice Hall.

Blanco, L. (2012) Auditoría integral: normas y procedimientos, Bogotá, ECOE

David, F. (2013), Conceptos de Administración Estratégica, México: Pearson

Ecuador, Leyes y Reglamentos (2007), Normas ecuatorianas de auditoría - NEA agosto-2007t.III, Quito, CDEP

Franklin, E. Auditoría Administrativa, McGraw-Hill, México, 2007

García, P. (2005). Tesis. Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial. Chile

Griffin, Ricky (2011), Administración, México: Cengage Learning

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2005). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Castillo.

López, G. (2011), *Auditoría de Gestión aplicada a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, por el período julio – diciembre del 2010.* (Tesis de Ingeniería, Escuela Politécnica del Ejército)

Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.

N., S., & R., S. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos.* México: McGraw Hill

Santillana, J. (2013), *Auditoría Interna,* México, Pearson

Whittington, P. K. (2000). *Auditoría - Un enfoque integral*. Bogotá: McGraw Hill.

Zea, P. (2002). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito: Dimaxi.

WEBGRAFÍA

Chambi, G. Qué es la planificación específica (detallada) - Características, recuperado el 16 de diciembre de 2013 de http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-especifica-detallada-caracteristicas_h

Ecuavisa (s.f), FMI redujo perspectivas de crecimiento económico de Ecuador, recuperado el 17 de noviembre de 2013 de http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/internacionales/42985-fmi-redujo-perspectivas-crecimiento-economico-ecuador

El Telégrafo (s.f), El país muestra un excelente desempeño económico, recuperado el 17 de noviembre de 2013 de http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/crecimiento-de-ecuador-superara-el-4-en-2013.html

Fonseca, P.; Crecimiento Económico Ecuatoriano, recuperado el 17 de noviembre de 2013 de http://analisiseconomico.info/index.php/opinion2/346-crecimiento-economico-ecuatoriano

Garrido, S. Metodología Básica de la Auditoría de Gestión, recuperado el 12 de diciembre de 2013 de http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/metodologa-bsica-de-la-auditora-de.html

INEC, (2012), Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 01 de noviembre de 2013 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf?

Mercado, H.; Palmerín, M.; la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, recuperado el 18/11/2013 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/analisis de precios.htm

Picos, C. Estudio y Evaluación del Control Interno – Método Gráfico, recuperado el 18 de diciembre de 2013 de http://es.scribd.com/doc/94499646/Metodo-grafico

Scotti, S; Informes de Auditoría, recuperado el 16 de diciembre de 2013 de http://www.monografias.com/trabajos14/informeauditoria/informeauditoria.shtml

Thompson, I (2009), Tipos de Organigramas. Recuperado el 08 de octubre de 2011 de http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

Vergara, M. América Latina y Ecuador: augurios de un crecimiento moderado en 2013, recuperado el 17 de noviembre de 2013 de http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/190-agosto-2013/963-america-latina-y-ecuador-augurios-de-un-crecimiento-moderado-en-2013#sthash.VoXJ8kRc.dpuf