



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

“EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRESCLOUD CIA. LTDA”

Trabajo de titulación previo la obtención del Título de Contador Público Auditor.

Modalidad: “Proyecto Integrador”

AUTORES:

Bryan Andrés González González.

C.I: 0107548729

Correo: andres01550@live.com

Milton Xavier Ruales Villa.

C.I: 0105999809

Correo: rurumilton@gmail.com

TUTOR:

Ing. Alex Santiago Vázquez Calderón.

C.I: 0102143989

Cuenca-Ecuador

29/09/2020



RESUMEN

El presente proyecto integrador denominado EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRES CLOUD CIA. LTDA, se realizó con la finalidad de examinar y evaluar la eficiencia y eficacia de sus operaciones en cada departamento, posterior a ello proponer un plan de mejora a su sistema de control interno que mitigue los riesgos potenciales o eventualidades que afectaron el entorno de la entidad en los últimos períodos económicos.

Para la evaluación del control interno se utilizó el tipo de metodología descriptiva que a través de cédulas narrativas y diagramas de flujo se documentó información de cada bloque departamental, además, se empleó cuestionarios que permitieron medir el nivel de riesgo en cada área, estos resultados son presentados en el informe, conjuntamente con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Un resultado de esta evaluación, es la propuesta de mejora en la que se establece actividades, procesos y lineamientos que permitirán a la entidad fortalecer sus proyectos e incentivar al cumplimiento de sus objetivos planificados y la toma de decisiones oportunas.

Palabras Claves: Evaluación. Control Interno. ERP. Marco Integrado. Riesgos. Propuesta.



ABSTRACT

This integrating project is called EVALUATION AND PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR INFORMATION COMPANY AND PROFESSIONAL SERVICES TRECLOUD CIA. LTDA. It was carried out with the aim of examining and evaluating the efficiency and effectiveness of its operations in each department, in order to propose a plan to improve its internal control system and mitigate the potential risks or contingencies, which have affected the firm's environment in the last economic periods.

Descriptive methodology was used to evaluate the internal control system and narrative cards and flow diagrams were used in each departmental block. Furthermore, questionnaires were used to measure the level of risk in each area. The obtained results are presented in a final report, along with their respective conclusions and recommendations.

One result of this evaluation consists of a proposal for improvement; which establishes activities, processes and guidelines that will allow the firm to strengthen its projects, encourage the fulfillment of its planned objectives and make decisions in a timely manner.

Keywords: Evaluation. Internal Control. ERP. Integrated Framework. Risks. Proposal.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	18
JUSTIFICACIÓN.....	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
Problema central.....	20
OBJETIVOS.....	21
Objetivo general:.....	21
Objetivos específicos:	21
DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
Tipo de investigación.	22
Método de investigación.	22
CAPITULO I	23
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP), EMPRESA TRESCLLOUD CIA LTDA.....	23
1. Introducción.....	23
1.1. Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).....	23
1.1.1. Definición.....	23
1.1.2. Características generales del ERP.	23
1.1.3. Principales ERP en el mercado.	25
1.1.4. Ventajas de un ERP.....	26
1.1.5. Definición de OODO ERP.....	27
1.1.5.1. Principales características de OODO ERP.....	28
1.2. Antecedentes generales de la empresa Trescloud Cía. Ltda.....	28
1.2.1. Historia.....	28
1.2.2. Modelo de Negocios de Trescloud Cía. Ltda.	29
1.2.3. Misión.	30
1.2.4. Visión.	31
1.2.5. Valores.....	31
1.2.6. Objetivos Estratégicos.	31
1.2.7. Políticas.	32
1.2.8. Base Legal.....	33
1.2.9. Estructura Organizacional.....	34



1.2.10. Estados Financieros	36
CAPITULO II	37
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	37
2. Control Interno.....	37
2.1. Definición de control interno.....	37
2.2. Importancia del control interno.....	38
2.3. Objetivos del control interno.....	39
2.4. Clasificación del control interno.....	40
2.4.1. Control Interno Administrativo.....	40
2.4.2. Control Interno Contable.....	40
2.5. Control interno - COSO ERM Administración de riesgos empresariales..	40
2.5.1. Definición	40
2.5.2. Componentes	41
2.5.2.1. Ambiente interno.	42
2.5.2.2. Establecimiento de objetivos.	42
2.5.2.3. Identificación de eventos.	43
2.5.2.4. Evaluación de riesgos.....	43
2.5.2.5. Respuesta al riesgo.....	43
2.5.2.6. Actividades de control.....	44
2.5.2.7. Información y comunicación:.....	45
2.5.2.8. Supervisión:.....	45
2.5.3. Principios	45
2.6. Diferencia entre el COSO I y el COSO ERM (COSO II).....	46
2.7. Métodos de evaluación del control interno	47
2.7.1. Método de Cuestionario.....	47
2.7.2. Método Narrativo o Descriptivo.....	47
2.7.3. Método Gráfico.....	48
2.8. El Riesgo.....	49
2.8.1. Definición	49
2.8.2. Tipos de Riesgo	49
2.8.2.1. Riesgo Inherente	49
2.8.2.2. Riesgo de Control.....	50
2.8.2.3. Riesgos de Detección.....	50



2.8.3. Valoración del riesgo	50
CAPITULO III	52
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRESCLLOUD CIA. LTDA.....	52
3. Introducción.....	52
3.1. Diagnóstico preliminar de la empresa	52
3.1.1. Análisis FODA.....	52
3.1.2. Levantamiento de procesos.....	54
3.1.2.1. Mapeo o gestión de los procesos.	54
3.1.2.2. Principales actividades de cada departamento.....	54
3.1.2.2.1. Departamento de Venta	55
3.1.2.2.2. Departamento de Proyectos.	56
3.1.2.2.3. Departamento de Implementación y Soporte.....	58
3.1.2.2.4. Departamento de Desarrollo.....	59
3.1.2.2.5. Departamento de Infraestructura.	61
3.1.2.2.6. Departamento de Implementación y Soporte.....	63
3.1.2.2.7. Departamento Administrativo Financiero y de Talento Humano.	65
3.2. Control Interno Modelo COSO ERM aplicado a las áreas de la empresa TRESCLLOUD CIA. LTDA.....	68
3.2.1. Resultados de la evaluación por Departamento.	68
3.2.1.1. Evaluación del sistema de control interno del Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.....	68
3.2.1.2. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Proyectos.	70
3.2.1.3. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Desarrollo.	72
3.2.1.4. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Infraestructura.....	75
3.2.1.5. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Ventas.	77
3.2.1.6. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Soporte Técnico.	79
3.2.1.7. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Implementación.....	81
3.3. Análisis de los Departamentos por principios.....	83
3.4. Matriz de riesgos identificados.....	86



3.5. Informes de la Evaluación de Control interno.....	97
3.6. Propuesta de Mejora en la empresa Trescloud Cía. Ltda.	114
CAPITULO IV	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
Conclusiones	126
Recomendaciones	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Funcional.....	34
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico. 1 Software ERP más destacados en el Mercado.....	26
Gráfico. 2 Características de OODO ERP.....	28
Gráfico. 3 Servicios de Trescloud Cía. Ltda.	30
Gráfico. 4 Organigrama Estructural.....	35
Gráfico. 5 Características.....	38
Gráfico. 6 Objetivos Marco Integrado.....	39
Gráfico. 7 Componentes.	41
Gráfico. 8 Factores Internos y Externos	43
Gráfico. 9 Respuesta al Riesgo.....	44
Gráfico. 10 Actividad de Control.....	44
Gráfico. 11 Diferencia COSO I Y COSO II	46
Gráfico. 12 Método de Evaluación.	47
Gráfico. 13 Valoración de riesgo.....	51
Gráfico. 14 Análisis FODA	52
Gráfico. 15 Mapeo o Gestión de los procesos	54
Gráfico. 16 Mapeo o gestión de los procesos.	54
Gráfico. 17 Proceso de Comercialización y Venta.	56
Gráfico. 18 Gestión de Proyectos.	57
Gráfico. 19 Proceso de Implementación.	59
Gráfico. 20 Proceso de Desarrollo.	61
Gráfico. 21 Proceso de actualización de servidores.....	63
Gráfico. 22 Proceso de solución de problemas.....	65



Gráfico. 23 Proceso de Cobro y Pago (Proceso A)	66
Gráfico. 24 Proceso de Cobro y Pago (Proceso B)	67
Gráfico. 25 Fórmula de Valoración de riesgo	68
Gráfico. 26 Evaluación al Sistema de control interno Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	69
Gráfico. 27 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.	70
Gráfico. 28 Evaluación al Sistema control interno Departamento de Proyectos.	71
Gráfico. 29 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Proyectos.	72
Gráfico. 30 Evaluación al Sistema de control interno al Departamento de Desarrollo.	73
Gráfico. 31 Resultados de la Evaluación por Componente Departamento de Desarrollo.	74
Gráfico. 32 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Infraestructura.	75
Gráfico. 33 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Infraestructura.	76
Gráfico. 34 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Infraestructura	77
Gráfico. 35 Resultado de la Evaluación por Componentes Departamento de Venta.	78
Gráfico. 36 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Soporte....	79
Gráfico. 37 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Soporte.	80
Gráfico. 38 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Implementación.	81
Gráfico. 39 Resultados de la Evaluación por Componentes Departamento de Implementación.	82
Gráfico. 40 Resultados de la Evaluación de control interno por Principio.	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ventajas de un ERP	27
Cuadro 2. Simbología del fluograma.	48
Cuadro 3. Análisis FODA	53
Cuadro 4. Resumen de Actividades	55
Cuadro 5. Términos de Infraestructura.	61
Cuadro 6. Propuesta de Mejora.	115



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal del año 2018 de cada departamento	36
Tabla 2. Estados Financieros 2018	36
Tabla 3. Nivel de Riesgo.....	51
Tabla 4. Nivel de confianza Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.....	68
Tabla 5. Nivel de confianza Departamento de Proyectos.....	70
Tabla 6. Nivel de confianza Departamento de Desarrollo.....	73
Tabla 7. Nivel de Confianza Departamento de Infraestructura.....	75
Tabla 8. Nivel de Confianza Departamento de Ventas.....	77
Tabla 9. Nivel de Confianza del Departamento de Soporte.....	79
Tabla 10. Nivel de Confianza del Departamento de Implementación.....	81
Tabla 11. Nivel de Confianza y Riesgo por Principios.....	83
Tabla 12. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Ventas.....	86
Tabla 13. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Proyectos.....	88
Tabla 14. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Implementación y Soporte Técnico.....	90
Tabla 15. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.....	92
Tabla 16. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Infraestructura y Desarrollo.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1 Nómina de los accionistas 2017.....	133
ANEXO No. 2 Estado de Situación Financiera de Trescloud Cía. Ltda., del año 2018.....	134
ANEXO No. 3 Estado de Resultados Integrales.....	136
ANEXO No. 4 Entrevistas Sobre Manejo y Gestión de Riesgos a empleados de Trescloud Cía. Ltda.....	138
ANEXO No. 5 Cuestionario de Control Interno	153
ANEXO No. 6 Matriz de Análisis de Estrategias FODA.....	163



Cláusula de Propiedad Intelectual

Bryan Andrés González González, autor del trabajo de titulación "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRES CLOUD CIA. LTDA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 29 de septiembre de 2020

Andrés González

Bryan Andrés González González

C.I: 0107548729



Cláusula de Propiedad Intelectual

Milton Xavier Ruales Villa, autor del trabajo de titulación “EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRES CLOUD CIA. LTDA”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 29 de septiembre de 2020

Milton Xavier Ruales Villa

C.I: 0105999809



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Bryan Andrés González González en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRES CLOUD CIA. LTDA", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 29 de septiembre de 2020

Andrés González

Bryan Andrés González González

C.I: 0107548729



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Milton Xavier Ruales Villa en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DE LA EMPRESA DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS PROFESIONALES TRES CLOUD CIA. LTDA" de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 29 de septiembre de 2020

Milton Xavier Ruales Villa

C.I: 0105999809



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primordialmente a Dios por darnos la fortaleza, sabiduría y fuente de inspiración para alcanzar nuestras metas y sueños anhelados, además, por estar siempre con nosotros en circunstancias cruciales de nuestras vidas.

También un especial agradecimiento a la Empresa TRES CLOUD, que nos brindó toda la ayuda posible para realizar este proyecto integrador, a nuestros amigos Andrés y Pablo quienes constantemente estuvieron alentándonos para llevar a cabo la evaluación al sistema de control interno a la empresa y a su equipo de trabajo.

A nuestras familias, amigos y seres queridos por ayudarnos con palabras de aliento y motivación constante para no decaer en las dificultades y ser excelentes profesionales.

Bryan González / Milton Ruales.



DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado primordialmente a Dios, quien es el pilar fundamental de mi vida, por acompañarme en los momentos más duros, por ser quien guía mis pasos y con su bendición me ha permitido cumplir esta meta tan ansiada, de igual manera a mis seres celestiales, quienes siempre están conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi adorada familia, Mami Piedad, mis hermanos Edisson y Paola a quienes les agradezco infinitamente por sus consejos llenos de sabiduría, por sus enseñanzas y siempre motivándome hasta lograr este objetivo.

A mi pequeña Mini, quien sin duda ha estado conmigo apoyándome, incondicionalmente, gracias por la confianza y el cariño brindado y ser quien me motive a ser una gran persona.

A mis profesores, amigos y compañeros que, con sus enseñanzas, aprendizajes y consejos, me permitieron desarrollarme en el ámbito profesional y ser cada día una mejor persona.

Bryan Andrés González.



DEDICATORIA

A mis padres, José y Carmen, quienes han forjado mi camino y me acompañan en todo momento incluso en mis tropiezos y caídas; por el apoyo y el amor que me han brindado, les quedare eternamente agradecido, los quiero mucho.

A mis hermanos, Erika y Danny, con los cuales he compartido los momentos más felices, divertidos y especiales; aunque a veces estamos en desacuerdos, siempre ha existido ese apoyo incondicional de todos nosotros para seguir intentando; les agradezco inmensamente por contar con ustedes siempre.

A mi querida y hermosa esposa, Angélica, la que me brinda todo su apoyo y amor incondicional todos los días, la que me ha ayudado a superar los obstáculos qué se me presentan, te agradezco por mostrarme lo especial de la vida a tu lado.

A mi pequeña hija Emily y mis sobrinos Yamileth y Dylan, quienes aún con sus cortas edades, me han demostrado el gran cariño y amor que se puede dar; ustedes me llenan de felicidad y motivación en cada momento de mi vida.

Quiero agradecer a cada uno de ustedes por formar parte de mi vida, no tengo palabras para expresarles lo orgulloso y feliz que me siento al tener una familia tan maravillosa.

Milton Xavier Ruales

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADI: Anexo de Dividendos, Utilidades o Beneficios.

APS: Anexo Accionistas, Participes, Socios, Miembros del Directorio y Administradores.

ATS: Anexo Transaccional Simplificado.

CI: Control Interno.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.

DEVOPS: Developmet y Operationes. (Desarrollo y Operaciones).

ERM: Enterprise Risk Management. (Gestión Integral de Riesgos)

ERP: Enterprise Resource Planning. (Planificación de Recursos Empresariales)

FODA: Fortalezas, Oportunidades; Debilidades y Amenazas.

RDPE: Anexo de Retenciones en la Fuentes Bajo Relación de Dependencia.

SAP: Systems, Applications, Products in Data Processing. (Sistemas, Aplicaciones, Productos en Procesamiento de Datos).

XML: Extensible Markup Language (Lenguaje de Marcado Extensible)

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el sistema de control interno es uno de los instrumentos que contribuyen a las empresas a obtener un mejor rendimiento en sus procesos, fortaleciendo áreas que presentan debilidades y garantizando su ejecución, desde los altos mandos directivos hacia todo el personal de la compañía, originando confiabilidad en sus operaciones, alineándose al cumplimiento de su misión y visión empresarial.

El propósito de este proyecto integrador, es la evaluación del sistema de control interno en la compañía Trescloud Cía. Ltda., mediante COSO-ERM, el desarrollo del mismo se realizará en los siguientes capítulos.

El Capítulo I contiene aspectos relevantes del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), siendo ODOO uno de los sistemas utilizados en el mercado ecuatoriano, a su vez en este capítulo se describe de manera general la empresa mediante su historia, modelo de negocio, su misión, visión, políticas, objetivos estratégicos y como esta presta sus servicios en base al ERP ODOO.

En el Capítulo II se detalla el marco teórico que abarca el sistema control interno, que está basado este proyecto integrador.

En el Capítulo III se desarrolla la evaluación del sistema de control interno, que se aplica a toda la organización mediante algunos métodos de evaluación entre ellos encuestas, entrevistas, flujogramas entre otros y se emite el informe de control interno con sus recomendaciones y conclusiones.

Finalmente, en el Capítulo IV se realiza la propuesta de mejora, luego de haber realizado el análisis respectivo de los riesgos al que ha estado sujeto la entidad en los períodos examinados.

JUSTIFICACIÓN.

Actualmente la empresa Trescloud Cía. Ltda., ha incrementado su portafolio de clientes, entre ellos se destacan empresas importantes de diversas índoles, tales como farmacéuticas, comercializadoras, importadoras, entre otras, por lo que tiene la necesidad de mejorar el sistema de control para los procesos internos de la entidad, a su vez ayuden en la ejecución y gestión de los productos y servicios, garantizando que los métodos sean más confiables, rápidos, oportunos y disminuyan los riesgos.

El propósito de este proyecto integrador está orientado a la identificación de las debilidades y amenazas existentes en los departamentos mediante la evaluación del control interno, a su vez permitirá a la administración la toma de decisiones oportunas en el manejo de los recursos, consecución de objetivos y metas a través de la eficiencia y eficacia de los procesos.

Esta herramienta de gestión brinda a la organización, técnicas profesionales que colaboren en mejorar el ambiente organizacional y por ende ser competitivo ante los cambios y exigencias del mercado.

Por lo expuesto se pretende realizar la evaluación mediante COSO ERM para analizar y valorar los riesgos presentes en las operaciones y actividades de los departamentos, dado que es necesario fortalecer la estructura de control interno de la organización.

Finalmente, la organización podrá llevar a cabo, acciones eficaces y eficientes en los controles, en donde neutralice las debilidades y potencie las fortalezas, generando así productividad y rentabilidad a la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema central.

Partimos de la pregunta ¿Actualmente los departamentos de la empresa Trescloud Cía. Ltda., cuenta con un adecuado control interno para el desarrollo de sus actividades y los procesos que ejecutan?

Esta interrogante surge por, las deficiencias encontradas entre los periodos comprendidos del 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2018, producto de visitas realizadas a la empresa, encontrando falta de control y coordinación entre los departamentos administrativos, de ventas, control de proyectos y de implementación, ocasionando un retraso en los tiempos de entrega de los proyectos a clientes y demora de pagos de los mismos.

Además, este inconveniente generó un excedente en la cartera vencida debido a proyectos que se han ejecutado, pero no han sido cobrados cuyo resultado evidenció pérdidas en sus estados de resultados en los últimos períodos, según lo reportado ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

OBJETIVOS.

Objetivo general:

Evaluar el sistema de control interno de la empresa de información y servicios profesionales Trescloud Cía. Ltda., entre el período comprendido del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2018, e identificar las áreas deficientes que requieren de estrategias de mejoras, además de proponer un correcto manejo en sus procesos.

Objetivos específicos:

- ✓ Recabar información de manera general de los procesos y actividades que desempeña la empresa Trescloud Cía. Ltda.
- ✓ Evaluar el control interno y la gestión de los riesgos, en base al COSO ERM, para identificar los inconvenientes que afectan a los procesos departamentales de la compañía.
- ✓ Determinar las falencias que afectan a los departamentos de la empresa, permitiendo generar el informe con las debidas recomendaciones, y conclusiones.
- ✓ Generar una propuesta de mejora al sistema de control interno de cada área departamental, que permita mejorar al desarrollo habitual de sus procesos.

DISEÑO METODOLÓGICO.

Tipo de investigación.

El presente proyecto se basa en una investigación descriptiva, en donde se da a conocer aspectos relevantes del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y como este influye en las actividades y procedimientos que lleva a cabo la empresa Trescloud Cía. Ltda., de la misma manera se detalla aspectos generales de la organización.

Además, se realiza una investigación exploratoria, cuyo objetivo es determinar las deficiencias, amenazas y riesgos en los procesos de cada departamento.

Método de investigación.

La investigación se desarrolla en base al método deductivo que va de lo general a lo particular, es decir partiremos de un análisis situacional de la empresa para poder evaluar, recomendar y posteriormente presentar una propuesta de mejora para su sistema de control interno.

Para ello se utiliza un enfoque mixto, que abarcara temas cuantitativos y cualitativos, con respecto al enfoque cuantitativo se emplea cuestionarios que permiten la medición del nivel de riesgos en cada una de las áreas de la organización, con respecto al enfoque cualitativo se utiliza entrevistas y fluogramas, que describirán las deficiencias existentes en los distintos departamentos de la organización.

CAPITULO I

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES

(ERP), EMPRESA TRES CLOUD CIA LTDA.

1. Introducción.

En este capítulo previo a la descripción general de la empresa Trescloud Cía. Ltda., se expone conceptos relevantes del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), mediante sus principales características y ventajas, además, se detalla cuáles son los ERP más utilizados en el mundo de los negocios, siendo OODOO uno de los sistemas de gestión empresarial adoptado por la entidad como herramienta principal para llevar a cabo sus actividades y prestación de servicios.

1.1. Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

1.1.1. Definición.

Los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales con sus siglas en inglés ERP (Enterprise Resource Planning) son sistemas informáticos modulares que ayudan a la empresa de manera general y a la toma de decisiones en particular, además de compartir información verás en tiempo real. Actualmente el ERP integra todos los procesos internos y externos de la gestión, cubriendo las necesidades de la pequeña y gran empresa en productos unificados.
(Pastor San Juan, 2013, pág. 17)

Según Finazzi (2013) “Es un sistema de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos y/o productivos de una empresa aumentando la eficiencia de los progresos de negocios, reduciendo tiempos y optimizando procesos”. (pág. 3)

1.1.2. Características generales del ERP.

Según Suárez (2016), las características más comunes de ERP en el mercado son las siguientes:

Capacidad de parametrización: Permite adaptar el funcionamiento del sistema a las necesidades concretas de cada empresa, así como incorporar nuevas funciones o modos de funcionamiento a medida que la empresa en cuestión lo requiere, sin requerir de desarrollos específicos o a medida del cliente. (pág. 25)

Interfaz de usuario avanzada y flexible: Una de las tendencias actuales en lo que se refiere a la interfaz de usuario es la capacidad de personalizar la interacción del usuario con el sistema teniendo en cuenta su rol o nivel de acceso. (pág. 26)

Los entornos actuales de desarrollo permiten generar aplicaciones que son accesibles desde un navegador y permiten configurar un escritorio de usuario orientado al rol, en el que pueden incluirse:

- ✓ Acceso a los programas más utilizados, a los últimos programas a los que se conectó el usuario, a los programas activos, etc.
- ✓ Menú que facilite la gestión de los procesos en los que el usuario está implicado.
- ✓ Ventanas o widgets en los que pueden ubicarse datos de la aplicación, informes de gestión, noticias relevantes o cualquier contenido de acceso frecuente por parte del usuario. (pág. 26)

Capacidad de acceso a información: Los ERPs cuentan con un conjunto de salidas e informes predefinidos y, además, posibilitan la interacción desde distintas herramientas de acceso a datos: generadores de informes, aplicaciones ofimáticas, herramientas de Business Intelligence, etc. (pág. 26)

Integración con otras aplicaciones: Adicionalmente a las funcionalidades descritas en los apartados anteriores, en la actualidad los sistemas ERP suelen ofrecer posibilidades de integración con otros sistemas, entre los que podemos mencionar:

- ✓ Interfaces normalizados para entrada y salida de información para comunicar con otros ERP.
- ✓ Generación de formatos estándar de integración de sistemas, tales como XML, Factura Electrónica, etc. (pág. 26)

1.1.3. Principales ERP en el mercado.

Entre los softwares ERP más destacados en el mercado empresarial destacamos los siguientes:

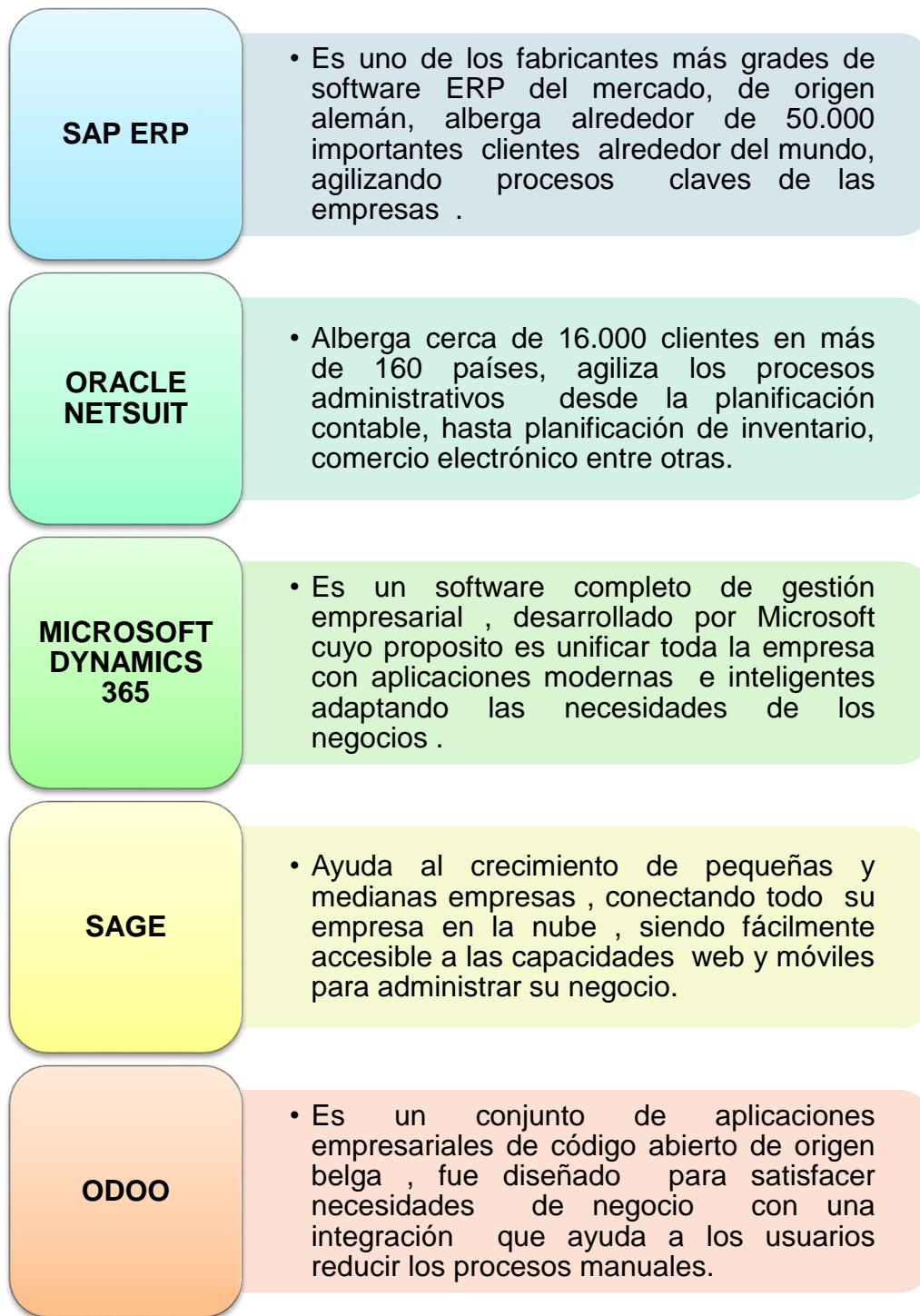


Gráfico. 1 Software ERP más destacados en el Mercado

Fuente: (G2 Crowd, 2019).

Elaborado por: Autores.

1.1.4. Ventajas de un ERP.

Proporcionan diversas ventajas al integrar sistemas de gestión empresarial, en las empresas de diferente índole entre las que destacamos las siguientes:

Cuadro 1. Ventajas de un ERP

Gestionar mayor volumen de trabajo con mínimos recursos.	La integración que aportan los sistemas entre áreas de la empresa y con otras organizaciones está facilitando la automatización de los flujos de información, lo que redundar en una mayor agilidad a la hora de llevar a cabo los procesos, que cada vez están más automatizados y basados en reglas de gestión.
Control de todos los procesos de la compañía.	Facilitan el control de todos los procesos de la compañía, lo que a su vez permite la optimización a nivel de costes, calidad o tiempos y facilita la mejora continua.
Mayor comunicación e integración con el mercado.	Cada día los sistemas están más abiertos hacia el exterior y con mayor orientación al mercado y a los clientes. Disponer de una buena información del mercado y los clientes es básico para el éxito de cualquier empresa a la hora de alcanzar sus objetivos comerciales.
Reducción de costes.	Además de la reducción en los propios costes de manejo de información y de costes administrativos (costes de personal), los sistemas de gestión aportan información que permite a la empresa reducir sus costes operativos
Mejorar el servicio al cliente.	Disponer de una visión integral de la relación con el cliente, va a facilitar a la empresa el poder dar el mejor servicio al cliente y por tanto aportar mayor valor diferencial con la competencia y conseguir un mayor grado de fidelización.
Integrarse con clientes y proveedores.	Es uno de los factores de optimización operativa más evidentes en cualquier empresa. Conseguir un buen nivel de integración, redonda no solo en la mejora de los costes, sino que evita errores y se traduce en una mejora del servicio a los clientes.
Gestión eficiente de recursos.	Nos referimos a recursos de todo tipo; humanos, económicos, materiales e incluso la propia información como recurso. Son el soporte fundamental para la gestión empresarial

Fuente: (Súarez Rey, 2016, págs. 14-16)

Elaboración: Autores.

1.1.5. Definición de OODO ERP.

Es un sistema ERP fabricado por la compañía OODOO.SA, fundada en el año 2005, anteriormente era conocido como Open ERP. Es uno de los sistemas más reconocidos y preferidos por pequeñas y medianas empresas de código abierto lo

que significa que no se tiene que pagar licencias. Cuenta con presencia en más de 150 países y alrededor de 2 millones de usuarios que lo utilizan, es una de las alternativas a otros softwares de código abierto como SAP y Microsoft Dynamics. (Olivan Crego, 2015)

1.1.5.1. Principales características de OODO ERP

Existen diversas características que definen este sistema, pero los más relevantes son los siguientes.

El sistema funciona con un modelo cliente/servidor haciendo que todos los usuarios accedan a la misma información de manera consistente.

Permite una instalación sobre varios sistemas operativos como Linux, Mac, Windows y una forma variada de acceder como puede ser vía web (Chrome, Firefox, Explorer)

Cuentan alrededor de 200 módulos oficiales, muchos de ellos son desarrollados por terceros, como comunidades de usuarios, empresas entre otros.

Posee una gran adaptabilidad, gracias a sus módulos que no tienen ningún coste, proporcionando una ventaja económica de otros ERP.

Posee una gran integración con otros programas comerciales como Adobe Reader, Microsoft Office o Google Maps entre otras como OpenOffice.

Integración entre su página Web y su sistema ERP, permitiendo de esta manera una correcta y total integración de los datos a tiempo real sin perder consistencia alguna.

Gráfico. 2 Características de OODO ERP

Fuente: (Olivan Crego, 2015, págs. 5-6)

Elaborado por: Autores.

1.2. Antecedentes generales de la empresa Trescloud Cía. Ltda.

1.2.1. Historia.

Trescloud Cía. Ltda. tiene como objeto social, el estudio, la ejecución, construcción e instalaciones de obras referentes a: Ingeniería Civil, Eléctrica, Mecánica, Electrónica, Telecomunicaciones, Petróleos y afines a todas las actividades relacionadas con estas áreas, destacando como su principal actividad el Desarrollo de Software.

Se constituyó el 26 de marzo del 2012, en la ciudad de Quito, iniciando con siete accionistas cuyo aporte fue de USD 100,00 cada uno, posteriormente su capital se incrementó hasta alcanzar los USD 122.544,00, según estados financieros publicados en la Superintendencia de Compañías en el año 2017, siendo el principal accionista el Sr. José Andrés Calle Zhañay con un 68% de su capital. (**Anexo No.1**)

Desde el año 2012 sus instalaciones se encuentran ubicadas en Quito, en las calles Francisco Hernández de Girón OE4-175 y Vasco de Contreras Edificio Obando cuarto piso, su número de Ruc es: 1792366836001, teniendo como representante legal y Gerente General al Sr. José Andrés Calle Zhañay, y como presidente el Sr. Pablo Xavier Enderica Vizhñay.

1.2.2. Modelo de Negocios de Trescloud Cía. Ltda.

Según el Plan Estratégico (2018), Trescloud Cía. Ltda. es una empresa sólida que nace con la finalidad de marcar tendencia, en la calidad del soporte técnico de sistemas administrativos y financieros, especializada en la implementación y desarrollo de un moderno y completo sistema de gestión empresarial (ERP) en OODOO. Contando con más de 80 proyectos implementados en todo el Ecuador. (pág. 1)

La propuesta de Trescloud Cía. Ltda., es fomentar la utilización de una herramienta moderna como OODOO, que va más allá de ser un sistema contable, es un ERP con cientos de módulos de fuente de información para la toma de decisiones de nuestros clientes, permitiendo un crecimiento constante. (pág. 1)

La empresa forma parte de la Corporación Machángarasoft, que es un grupo de empresas especialistas en sus líneas de negocio tecnológico trabajando en un mismo espacio físico, formando entre ellas un centro de Desarrollo Tecnológico altamente competitivo. (pág. 1)

MachángaraSoft tiene presencia en el mercado desde el año 2005 como parque tecnológico de software de Quito, creada como una corporación especializada en brindar servicios de offshore y nearshore para implementación de proyectos de desarrollo de software de código abierto y propietario, cumpliendo siempre nuestro objetivo de innovar y proveer tecnología para las empresas. (pág. 1)

Entre los servicios que ofrece la empresa se encuentra los siguientes:

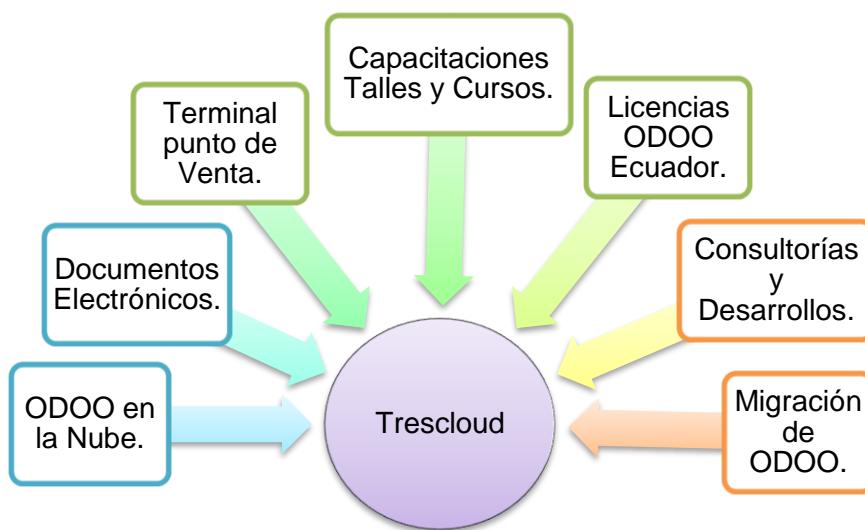


Gráfico. 3 Servicios de Trescloud Cía. Ltda.

Fuente: (Trescloud Cía Ltda., 2013).

Elaborado por: Autores.

Además, cuenta con un nuevo producto denominado facturadeuna.com que “es una herramienta rápida y sencilla para emitir documentos electrónicos, totalmente integrada con la localización ecuatoriana más robusta aplicada a ODOO, está pensada para pequeñas y medianas empresas, así como emprendimientos que requieren una gestión completa de su negocio” (Trescloud.Cia Ltda, 2018).

1.2.3. Misión.

Desarrollar e implementar un moderno y completo sistema de gestión empresarial (ERP), mediante la innovación de servicios tecnológicos en OpenERP y ODOO, alineados a la legislación ecuatoriana, a través de metodologías de gestión de proyectos ágiles, recurso humano capacitado y alianzas estratégicas con

empresas de servicios relacionados, permitiendo así a nuestros clientes aumentar sus probabilidades de éxito en la gestión de procesos administrativos y financieros. (Plan Estratégico, 2018, pág. 3)

1.2.4. Visión.

Posicionarnos en el 2022 como la empresa líder en ODOO, siendo el proveedor de soluciones tecnológicas de calidad que garanticen la eficiencia en la automatización de los procesos de nuestros clientes. Contaremos con proyectos con empresas del top 100 de cada país, en al menos 5 países de la región. (Plan Estratégico, 2018, pág. 3)

1.2.5. Valores.

De acuerdo al Plan Estratégico (2018), los valores que caracterizan a Trescloud Cía. Ltda., y que se reflejan en el día a día de nuestras labores son:

- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Compromiso.
- ✓ Espíritu de servicio y colaboración.
- ✓ Generosidad.
- ✓ Gratitud.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Justicia. (pág. 3)

1.2.6. Objetivos Estratégicos.

- ✓ Fortalecer el área de talento humano a través del diseño y análisis de puestos, implementación de procedimientos de control, evaluaciones de desempeño y clima laboral.
- ✓ Crear e innovar constantemente los productos, servicios y los procesos generales de la empresa.
- ✓ Promocionar la imagen e identidad corporativa de Trescloud Cía. Ltda.

- ✓ Mejorar el flujo de fondos de la empresa a través de un proceso de cobranza oportuna.
- ✓ Aumentar nuestra facturación total anual en 40%, optimizando el recurso que disponemos actualmente.
- ✓ Desarrollar nuevas líneas de negocio, que nos permitan expandir nuestra cobertura de mercado en empresas tales como Importadoras, Comercializadoras, Servicios, o Ingeniería, que facturen más de 1.5 millones al año.
- ✓ Mejorar la calidad en el servicio de soporte técnico e infraestructura, estableciendo indicadores de medición, automatización de procesos y herramientas de ayuda al usuario. (pág. 4)

1.2.7. Políticas.

Detallando entre las políticas más importantes de la empresa tenemos las siguientes:

Políticas Generales:

- ✓ Mantener el respeto y la camaradería con honestidad y tolerancia entre todos los colaboradores de Trescloud.
- ✓ Comunicar de cualquier novedad, inquietud o requerimiento a su jefe inmediato de manera oportuna. (pág. 6)

Políticas en Atención al cliente:

- ✓ La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La administración deberá asegurarse de que la empresa esté orientada a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad. (pág. 7)

Políticas Financieras:

- ✓ Se elaborará un Presupuesto Anual, que contempla todas las áreas de la empresa, recursos, capacitaciones, planificación de programas, así como estados financieros, flujo de caja y punto de equilibrio.
- ✓ Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa. (pág. 7)

Políticas de Cobranzas:

- ✓ La Administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera. (pág. 7)

Políticas de Seguridad e Información:

- ✓ La entrega y/o acceso a la información de Trescloud, así como el acceso a su infraestructura tecnológica por parte de terceros, se realizará en base a la suscripción de convenios de confidencialidad o a la existencia de este tipo de cláusulas en los contratos u órdenes de trabajo respectivos. (pág. 8)

Políticas de Talento Humano:

- ✓ Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del “Requerimiento de Personal”, el mismo que será aprobado por Gerente General o la Junta de Accionistas. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. (págs. 8-9)

Políticas de Capacitaciones:

- ✓ Se ejecutará un Plan Anual de Capacitación mismo que será aprobado por el Gerente General o la Junta de Accionistas, en base al Plan Estratégico de la Compañía y a la detección de necesidades y realidades de la compañía (pág. 13)

1.2.8. Base Legal.

Los cuerpos legales a los que está sujeto Trescloud Cía. Ltda., son los siguientes.

- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Además de las obligaciones ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- ✓ Anexo Accionistas, Partícipes, Socios, Miembros Del Directorio y Administradores-Aps

- ✓ Anexo de Dividendos, Utilidades o Beneficios - Adi
- ✓ Anexo de Retenciones en la Fuentes Bajo Relación de Dependencia-Rdpe
- ✓ Anexo Transaccional Simplificado-Ats
- ✓ Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente.
- ✓ Declaración Mensual de IVA.

1.2.9. Estructura Organizacional

Dentro de su organigrama, constan de 5 departamentos, cada uno guardando relación con Gerencia.

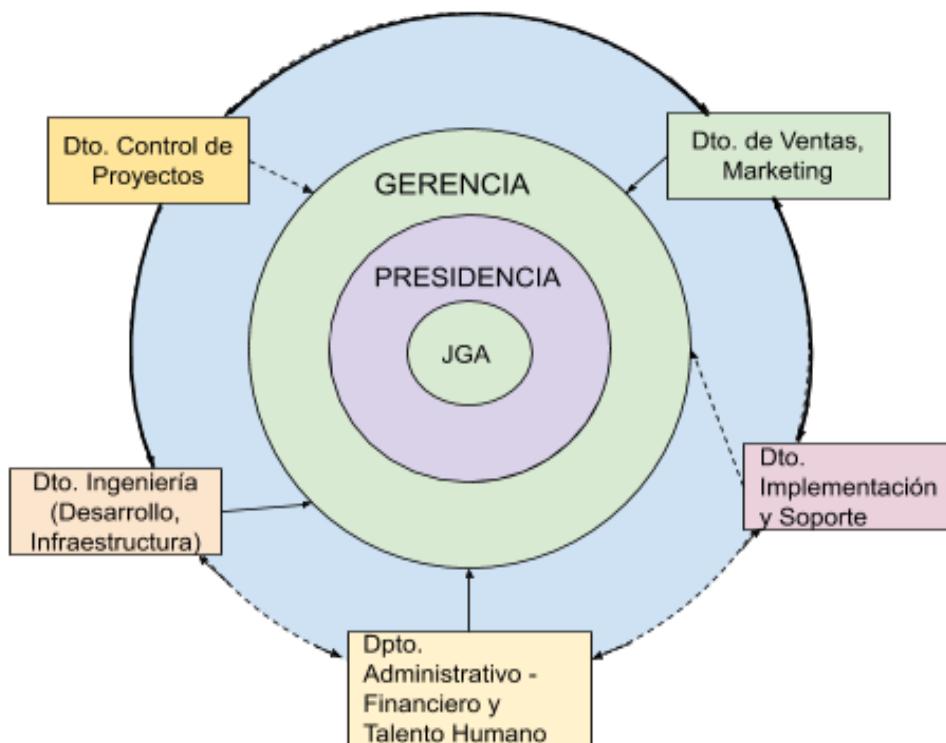


Ilustración 1. Organigrama Funcional
Fuente: (Trescloud Cía Ltda., 2013) .
Elaborado por: Trescloud Cía. Ltda.,

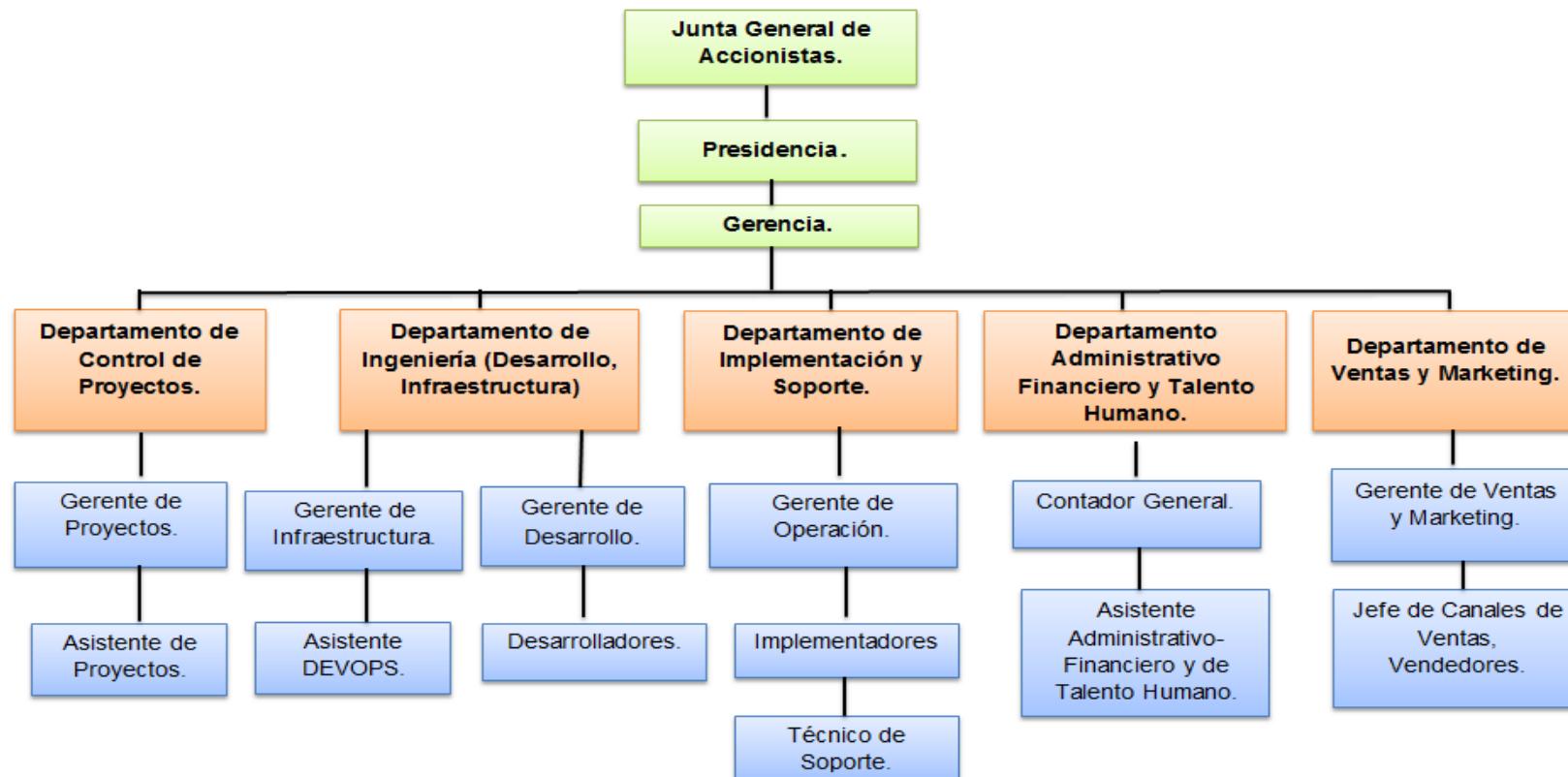


Gráfico. 4 Organigrama Estructural.

Fuente: (Trescloud Cía Ltda., 2013).

Elaborado por: Autores.

Acorde al informe entregado el personal que laboró en el año 2018 al comienzo del año fue de catorce, según como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1. Personal del año 2018 de cada departamento

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAL
Departamento de Control de Proyectos	2
Departamento de Ingeniería	5
Departamento de Implementación y Soporte.	3
Departamento Administrativo Financiero y Talento Humano.	2
Departamento de Ventas y Marketing.	2

Fuente: (Trescloud Cía Ltda., 2018).

Elaborado por: Autores.

1.2.10. Estados Financieros.

A continuación, se presenta los Estados Financieros de la compañía Trescloud Cía. Ltda., durante el año 2018.

Tabla 2. Estados Financieros 2018

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 2018.	
Activo	\$ 209.193,96
Pasivo	\$ 196.659,18
Patrimonio	\$ 12.534,78
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES AL 2018.	
Ingresos	\$ 237.616,60
Costos y Gastos	\$ 267.100,05

Fuente: (Estados Financieros Trescloud Cía. Ltda. 2018)

Elaborado por: Autores.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2. Control Interno.

2.1. Definición de control interno

Según Santillana (2015):

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normativa y a las políticas prescriptas por la administración. (pág. 48)

En concordancia con lo antes expuesto, el Control Interno - Marco Integrado (2013) manifiesta que:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (pág. 3)

Por su parte, Tapia, Rueda de León, & Silva (2017) afirman que el control interno “es el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos (...)” (pág. 113).

De esta manera, se concluye que el control interno es una herramienta diseñada por la administración la cual está orientada a la consecución de objetivos mediante polí-

ticas, métodos y lineamientos que permitan mitigar los riesgos presentes en la organización, y proporcionar una seguridad razonable para una adecuada toma de decisiones.

La definición de control interno además abarca principalmente las siguientes afirmaciones:

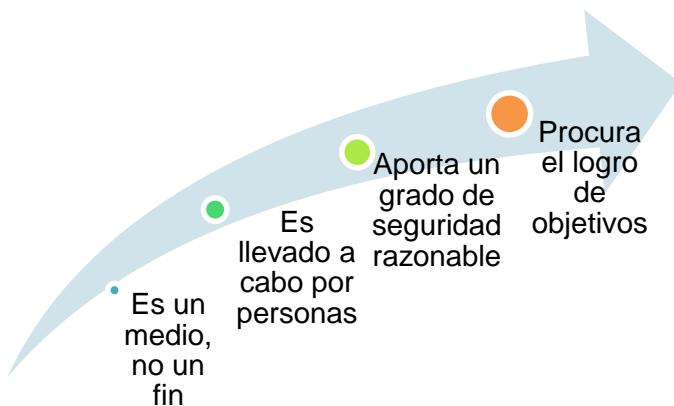


Gráfico. 5 Características.

Fuente: (Manual de Auditoría de Gestión, 2002)

Elaborado por: Autores.

2.2. Importancia del control interno

El control interno de la empresa juega un papel muy importante dentro de la misma, ya que establece los lineamientos y controles que deben ser implementados en la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el óptimo uso de los recursos. Así mismo proporciona información razonable que ayuda a la adecuada toma de decisiones lo cual permite disminuir la ocurrencia de errores y detectar posibles fraudes que afecten al cumplimiento de metas y objetivos.

Además, el control interno contribuye a la sostenibilidad de la empresa ya que la existencia de controles dentro de la organización permite que esta sea más competitiva y pueda adaptarse a los cambios a los que está expuesta constantemente.

Estupiñán (2015) menciona que un eficiente sistema de control interno proporciona un alto grado de tranquilidad a los directivos, propietarios y trabajadores, es decir que es:

- ✓ El corazón de una organización
- ✓ La cultura, las normas sociales y ambientes que la gobiernan.

- ✓ Los procesos del negocio (mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado)
- ✓ La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos. (págs. 41-42)

2.3. Objetivos del control interno

Tapia et al., (2017) señalan que el control interno proporciona una seguridad razonable para dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

- ✓ Confiabilidad de la información.
- ✓ Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- ✓ Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (pág. 113)

Por su parte, el Marco integrado (2013) establece tres categorías de objetivos que son:

- ✓ Objetivos operativos: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- ✓ Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- ✓ Objetivos de cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (pág. 3)

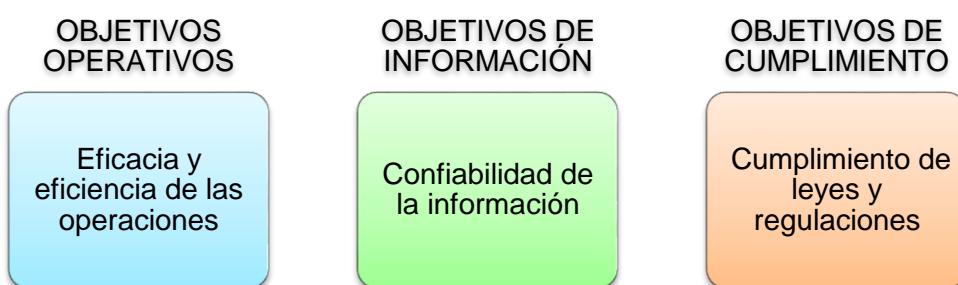


Gráfico. 6 Objetivos Marco Integrado

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: Autores.

2.4. Clasificación del control interno

2.4.1. Control Interno Administrativo

El control administrativo es un plan de organización adoptado por las organizaciones que a través de procedimientos y métodos operacionales y contables busca ayudar a cumplir los objetivos administrativos. (Estupiñán Gaitán, 2015)

Según Estupiñán (2015), los objetivos del control interno administrativo son:

- ✓ Mantener informado de la situación de la empresa;
- ✓ Coordinar sus funciones;
- ✓ Mantener una ejecución eficiente;
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos. (págs. 7-8)

2.4.2. Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- ✓ Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los objetivos.
- ✓ Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- ✓ Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- ✓ Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa. (pág. 8)

2.5. Control interno - COSO ERM Administración de riesgos empresariales.

2.5.1. Definición

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su aporte por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad. (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 74)

Por lo tanto, el COSO ERM es un instrumento de ayuda al control de riesgo la empresa y que debe emplear en este mundo que exige mayor especialización de modelos y técnicas de evaluación, nuevos negocios, estudios y nuevos clasificación riesgos, que la alta Gerencia deberá considerar para prevenir y valorar los riesgos, salvaguardando los recursos de la empresa y la consecución de los objetivos.

2.5.2. Componentes

Según Tapia et al., (2017) el COSO ERM está compuesto por 8 componentes:



Gráfico. 7 Componentes.

Fuente: (Auditoría Interna. Perspectiva de vanguardia, 2017)

Elaborado por: Autores.

2.5.2.1. Ambiente interno.

Representa el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar el control interno por medio de la organización. Este entorno recibe influencias internas y externas producto de la historia de la organización, el sector económico al que pertenece, su misión, su visión, valores, compromiso con la integridad y los valores éticos. (Tapia, Rueda de Leon, & Silva, 2017, pág. 71)

Dentro de este componente la alta dirección juega un papel sumamente importante ya que ésta asume la responsabilidad de establecer los lineamientos necesarios para regir la conducta institucional, y a su vez se encarga de supervisar el cumplimiento de los mismos.

2.5.2.2. Establecimiento de objetivos.

Las empresas deberán establecer los objetivos institucionales previos a la implementación del sistema de control interno a fin de que se pueda identificar los riesgos potenciales que afecten a su consecución y de esta manera controlarlos y mitigarlos. (Tapia et al., 2017)

Algunas características generales que se deben tomar en cuenta para establecer los objetivos son los siguientes:

- a) Alinearlos con las prioridades de la estrategia de la organización y con el apetito del riesgo.
- b) Incluir en ellos la tolerancia al riesgo.
- c) Verificar que se establezca aquello que considere toda la legislación entorno a la organización.
- d) Que sean suficientemente claros e importantes para la organización.
- e) Que consideren a la entidad, incluyendo cualquier otra dependencia de ella, asociada, filial, etcétera. (pág. 77)

2.5.2.3. Identificación de eventos.

Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. (Sanchez Sanchez, COSO ERM y la Gestión de Riesgos, 2015, pág. 45)

Los eventos que afectan a la organización pueden provenir de dos fuentes: internas y externas.

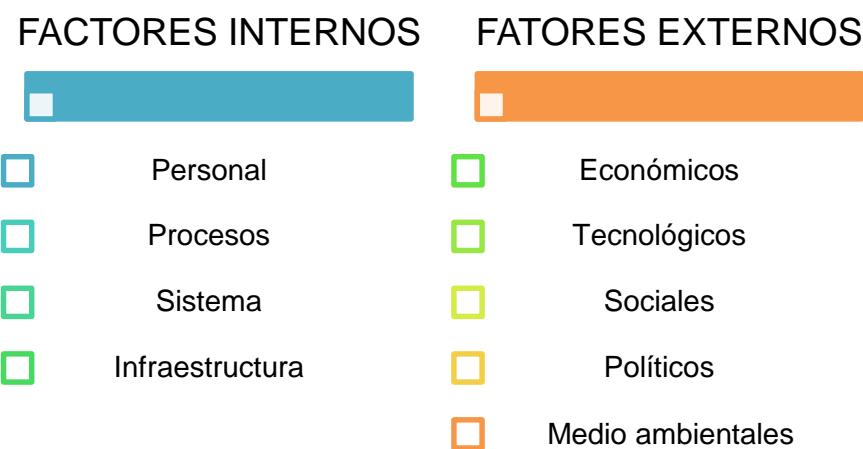


Gráfico. 8 Factores Internos y Externos

Fuente: (Auditoría Interna. Perspectiva de vanguardia, 2017)

Elaborado por: Autores.

2.5.2.4. Evaluación de riesgos.

Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad. (Sanchez Sanchez, 2015, pág. 45)

2.5.2.5. Respuesta al riesgo.

Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos – desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. (pág. 45)

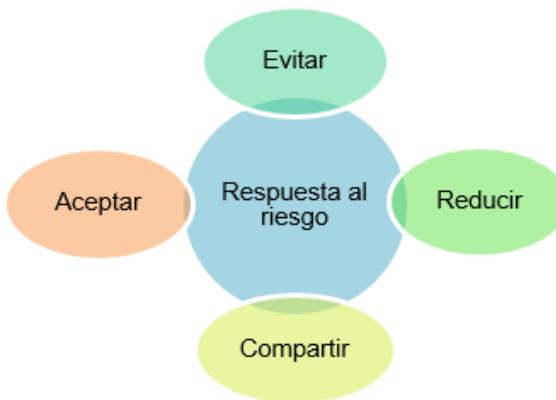


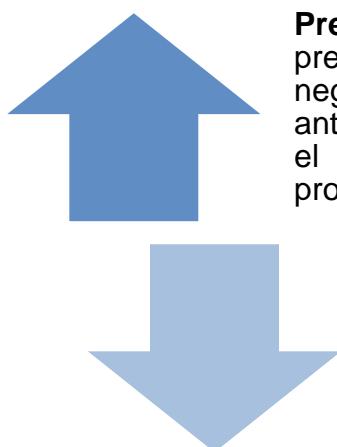
Gráfico. 9 Respuesta al Riesgo

Fuente: (COSO ERM y la Gestión de Riesgos, 2015)

Elaborado por: Autores.

2.5.2.6. Actividades de control.

Según Sánchez, (2015) las actividades de control “son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente”. (pág. 45),



Preventivas: Destinadas a prevenir eventos con impacto negativo, su función es anticipar acciones para que el evento negativo no se produzca o minimizarlo.

Detectivas: Tienen como finalidad detectar desviaciones que puedan afectar negativamente el control interno.

Gráfico. 10 Actividad de Control.

Fuente: (Auditoría Interna. Perspectiva de vanguardia, 2017)

Elaborado por: Autores.

2.5.2.7. Información y comunicación:

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad. (Sanchez Sanchez, 2015, pág. 45)

2.5.2.8. Supervisión:

La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (pág. 45)

2.5.3. Principios

Los principios del COSO ERM están integrados en todos los niveles de la organización, anteriormente eran considerados treinta y dos principios, ahora con la última actualización se disminuyeron a veinte.

Según el Instituto de Auditores Internos de España & PwC (2017), menciona los siguientes principios:

Gobierno y cultura

1. Ejerce la supervisión de riesgo a través del consejo de admiración.
2. Establece estructuras operativas
3. Define la cultura deseada
4. Demuestra compromiso con los valores clave
5. Atrai, desarrolla y retiene a profesionales capacitados

Estrategias y Establecimiento de objetivos

6. Analiza el contexto empresarial
7. Define el apetito al riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas

9. Formula objetivos de negocios

Desempeño

10. Identifica el riesgo
11. Evalúa la gravedad del riesgo
12. Prioriza riesgos
13. Implementa repuestas ante los riesgos
14. Desarrolla una visión a nivel de cartera.

Revisión y Monitorización

15. Evalúa los cambios significativos
16. Revisa el riesgo y el desempeño
17. Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial

Información, Comunicación y Reporte

18. Aprovecha la información y la tecnología
19. Comunica información sobre riesgos
20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño. (pág. 7)

2.6. Diferencia entre el COSO I y el COSO ERM (COSO II)

De acuerdo a la perspectiva analizada, la diferencia radica en el número de componentes, en donde el COSO II posee un enfoque profundo en la gestión de riesgos

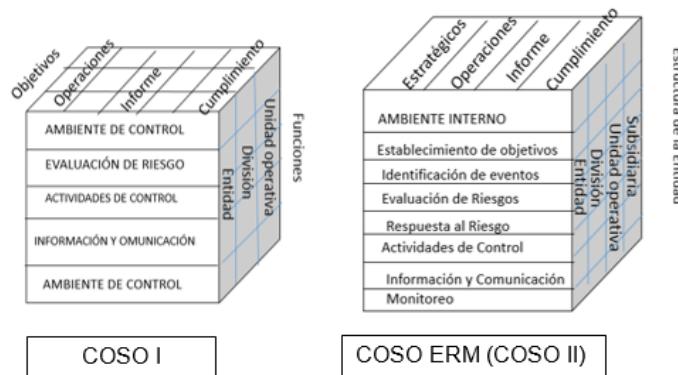


Gráfico. 11 Diferencia COSO I Y COSO II

Fuente: (Auditoría Interna. Perspectiva de vanguardia, 2017)

Elaborado por: Autores.

2.7. Métodos de evaluación del control interno

La evaluación del sistema de control interno puede realizarse por medio de 3 métodos: Cuestionario, Narrativo o descriptivo y Gráfico o diagramas de flujo.

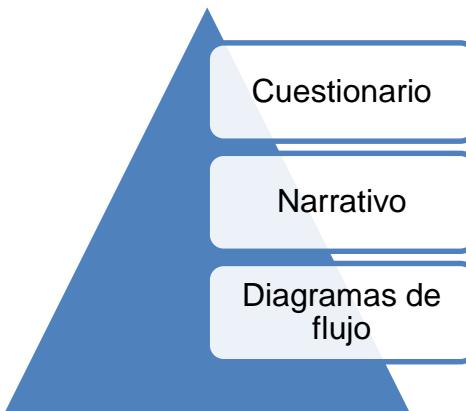


Gráfico. 12 Método de Evaluación.

Fuente: (Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II, 2015)

Elaborado por: Autores.

2.7.1. Método de Cuestionario.

Consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 165)

2.7.2. Método Narrativo o Descriptivo.

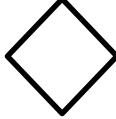
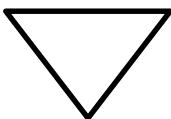
Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando

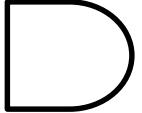
los registros y formularios que intervienen en el sistema. (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 165)

2.7.3. Método Gráfico.

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 166).

Cuadro 2. Simbología del flujoograma.

	Inicio, Fin Indica el inicio o fin del proceso que realiza la empresa en cada área responsable.
	Operación, Actividad Describe en forma concreta la acción o actividad.
	Decisión Se utiliza cuando la operación está sujeta a ciertas alternativas que se presenta en los procesos
	Documentación Se utiliza para identificar cualquier tipo de documentación que se genera en las actividades de cada proceso
	Corrector Traslado del proceso, numeración
	Transporte Señala el proceso o actividad que se traspasa a la siguiente acción o actividad.
	Almacenamiento, Archivo Indica el nombre o lugar donde se encuentra el archivo.

	Línea de flujo Representa la conexión o movimiento de flujo de operaciones o documentos.
	Demora, Espera Espera en los procesos por causas diferentes a los procesos.

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2015, págs. 183-190)

Elaborado por: Autores.

2.8. El Riesgo

2.8.1. Definición

El riesgo es la probabilidad y su posible impacto, de que un evento adverso obs-
taculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, que incida ne-
gativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad. (Santillana
González, 2015, pág. 8)

2.8.2. Tipos de Riesgo

De acuerdo al enfoque, los riesgos pueden ser de tres tipos: Riesgos Inherentes, Riesgo de Control y de Detección.

2.8.2.1. Riesgo Inherente

Según Mantilla (2009) el riesgo inherente:

Se refiere a la susceptibilidad de que una aserción contenga equivocaciones ma-
teriales, asumiéndose que no existen los controles relacionados. El riesgo inhe-
rente es una función de la integridad de la administración, de la actitud de la ad-
ministración hacia la presentación confiable de reportes financieros, y de la com-
plejidad de los negocios del cliente. A menudo se incrementa por las característi-
cas únicas del negocio o de la industria, las cuales pueden contribuir a la comple-
jidad y a la incertidumbre de la auditoría, incrementando la posibilidad de que en

los estados financieros se encuentren equivocaciones materiales que no hayan sido detectadas. (pág. 265)

2.8.2.2. Riesgo de Control

Riesgo de Control es el riesgo de que una equivocación material que pudiera ocurrir en una aserción no fuera prevenida o detectada en una base oportuna por el control interno de la entidad. Ello se debe a fallas en la revisión adecuada de las transacciones; documentación inadecuada; acceso ilimitado a títulos valor negociables, efectivo e inventarios; y carencia de registros de los inventarios perpetuos. Esas debilidades en el control contribuyen a que haya errores y fraudes en los estados financieros. (Mantilla , 2009, pág. 265)

2.8.2.3. Riesgos de Detección

Es el riesgo de que el auditor no detectará las equivocaciones materiales que existen en una aserción. Se puede reducir mediante la aplicación de procedimientos sustantivos de auditoría. El auditor administra el riesgo de detección primero por la valoración del riesgo inherente y el riesgo de control. Si alguno o ambos de los niveles de esos riesgos es alto, el auditor incrementa la expansión de las pruebas sustantivas para minimizar el riesgo global de auditoría. (Mantilla , 2009, pág. 265)

2.8.3. Valoración del riesgo

Los riesgos una vez que han sido definidos deben ser valorados, para lo cual primero obtendremos el nivel de confianza empleando la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

- Donde:
NC=Nivel de Confianza
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

Gráfico. 13 Valoración de riesgo.

Fuente: (Cubero Abril, 2009, pág. 324).

Elaborado por: Autores.

El nivel de confianza obtenido de acuerdo a su resultado lo ubicaremos en la tabla de nivel de confianza y riesgo que se presenta a continuación:

Tabla 3. Nivel de Riesgo.

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2002)

Elaborado por: Autores.

CAPITULO III

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRES-CLOUD CIA. LTDA.

3. Introducción.

En este capítulo, se expone el proceso de evaluación del control interno mediante la aplicación del COSO ERM o COSO II, considerando los ocho componentes con sus treinta y dos principios, para ello se utiliza cuestionarios, entrevistas, levantamiento de procesos a través de diagramas de flujo y se elabora un análisis FODA, con la finalidad de determinar las debilidades, amenazas y los posibles riesgos en las funciones y procesos de la entidad.

Posteriormente, se elabora el informe de control interno con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, además se estructura un plan de mejora que sirva de herramienta para el manejo y la disminución de los riesgos, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos, con eficiencia y eficacia en sus actividades.

3.1. Diagnóstico preliminar de la empresa

3.1.1. Análisis FODA

Para la evaluación del control interno, se realiza un diagnóstico preliminar de la empresa Trescloud Cía. Ltda., para ello se utiliza el análisis FODA, el cual es una herramienta que permite identificar las características, tanto internas como externas.

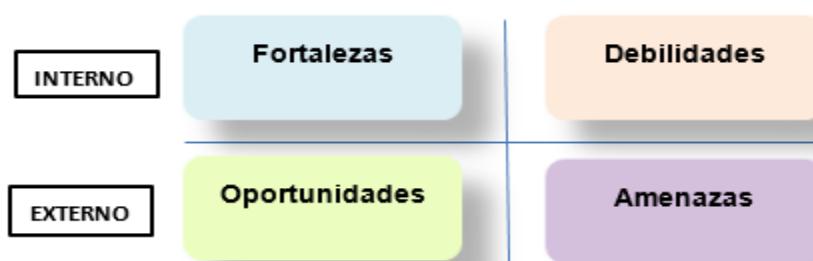


Gráfico. 14 Análisis FODA

Fuente: (Arrizaga Lopez, Ávalos Cueva, Orrozco, & Edgardo., 2017)

Elaborado: Autores.

A través de las visitas y recolección de información, se elabora el siguiente análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cuadro 3. Análisis FODA

TRES CLOUD CIA LTDA. MATRIZ FODA			
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none">✓ Capital intelectual.✓ Constante construcción del equipo de trabajo✓ Manejo de Tecnología y pioneros en sistemas de gestión empresarial desde el año 2012.✓ Buena Relación entre el personal✓ Buen ambiente de trabajo✓ Calidad del soporte técnico en sistemas de gestión administrativos y financieros✓ Atención rápida de inquietudes de clientes✓ Prestigio de la empresa	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de sistema de control interno✓ Falta de comunicación entre las áreas✓ Escaso tiempo para el desarrollo del sistema acorde a necesidades, para el cliente.✓ Existe cruce de funciones entre el personal de implementación, soporte y desarrollo.✓ Pocos puntos de atención.✓ Mediana interacción con el cliente por medios digitales.✓ Falta de planificación en rotación del personal✓ Mecanismos de evaluación del personal	
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none">✓ Uso de medios tecnológicos✓ Enormes posibilidades de desarrollo de productos tecnológicos.✓ Gestión ágil e interfaz moderna accesible a través de dispositivos móviles.✓ Buenas relaciones con clientes y proveedores✓ Demanda del producto✓ Nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none">✓ Fácil ingreso de competidores al mercado✓ Propuestas de valor de competidores✓ Nuevas tecnologías y servicios✓ Escaso tiempo de desarrollo del sistema que necesita el cliente.✓ Falta de compromiso del cliente ante las capacitaciones para el uso del sistema ODOO✓ No se cuenta con mediciones sobre atención al cliente.✓ Avance de la tecnología produce caducidad a mediano plazo	

Elaborado por: Autores.

3.1.2. Levantamiento de procesos.

3.1.2.1. Mapeo o gestión de los procesos.

A continuación, se presenta los siguientes procesos y subprocesos utilizados por los diferentes departamentos de Trescloud Cía. Ltda., en su giro habitual de negocio, los cuales entrelazan sus actividades para satisfacer las necesidades de los clientes.

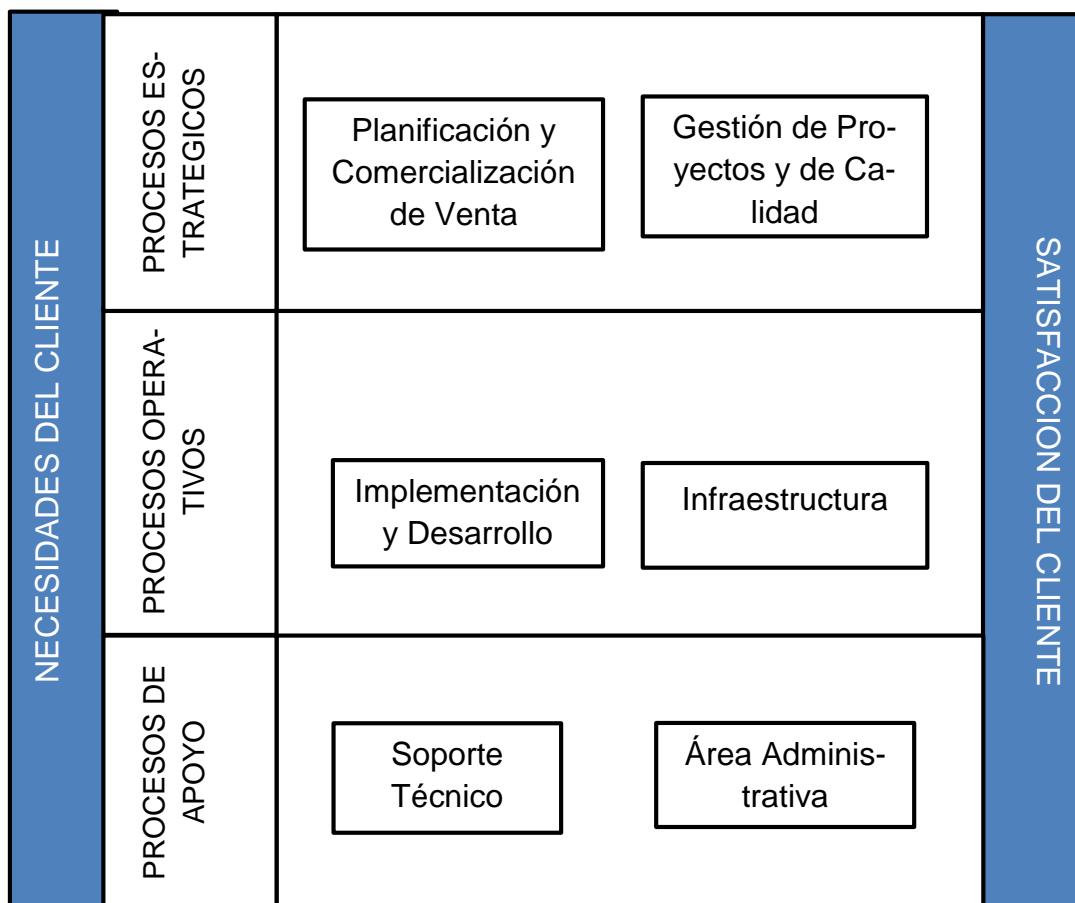


Gráfico. 16 Mapeo o gestión de los procesos.

Fuente: (Trescloud Cia Ltda., 2018)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2. Principales actividades de cada departamento.

En el siguiente cuadro se detallan de manera general las principales actividades de cada departamento de la empresa Trescloud Cía. Ltda.

Cuadro 4. Resumen de Actividades

RESUMEN DE ACTIVIDADES			
Procesos.	Departamento	Actividad Principal	Actividad en Conjunto
Estratégicos.	Jefe de Ventas.	Comercialización y Gestión de Ventas.	(Elaboración y Cotización del Contrato)
	Jefe de Proyectos.	Gestión de Proyectos.	
Operativos.	Implementación.	Recopilación de información y adecuación del sistema (Trabajo de Campo)	(Elaboración de Guía de Revelamiento)
	Desarrollador.	Programación.	
	Infraestructura.	Actualización de Servidores (Mejora del Servicio).	(Actualización y Funcionalidad del Sistema)
Apoyo.	Soporte Técnico.	Solución de Inconvenientes.	(Trabajo en conjunto con todas las áreas)
	Administrativa.	Proceso de Cobranzas	(Trabajo en conjunto con todas las áreas)

Fuente: (Trescloud Cia Ltda., 2018)

Elaborado por: Autores.

A través de diagramas de flujo se especifican los procesos más relevantes de cada departamento de la empresa, con la finalidad de tener un panorama amplio de los procedimientos con mayor riesgo, es decir, aquellos que necesiten un control por parte de los altos directivos, tanto en la planificación como en la ejecución de las actividades y la toma de decisiones.

3.1.2.2.1. Departamento de Venta

Proceso de Comercialización y Venta

El Jefe Departamental de Ventas junto con el Jefe de Canales o Vendedores efectúa una búsqueda de potenciales clientes (prospecto), mediante un estudio de mercado, posteriormente, se realiza un seguimiento acorde a la planificación de ventas y se lleva a cabo la publicidad respectiva.

Una vez localizado al potencial prospecto, se ejecuta el primer contacto y se coordina una reunión para la presentación de una clase demostrativa del software, en ella se realiza una breve introducción del sistema y se detallan los módulos que deseé conocer el cliente como contabilidad, recursos humanos, punto de venta entre otros.

Si el cliente muestra interés por el sistema se realiza una cotización, estableciendo las condiciones según las necesidades del prospecto en ella se detalla los plazos de desarrollo y entrega del software, esta cotización debe ser aprobada por el Gerente para posteriormente enviar al cliente.

Luego de existir un acuerdo entre la empresa y el cliente quien acepta las condiciones de la cotización, se ingresa en la etapa de seguimiento, en donde se definen detalles del contrato y requerimientos del comprador, seguido a ello se finaliza la venta y se emite la factura correspondiente.

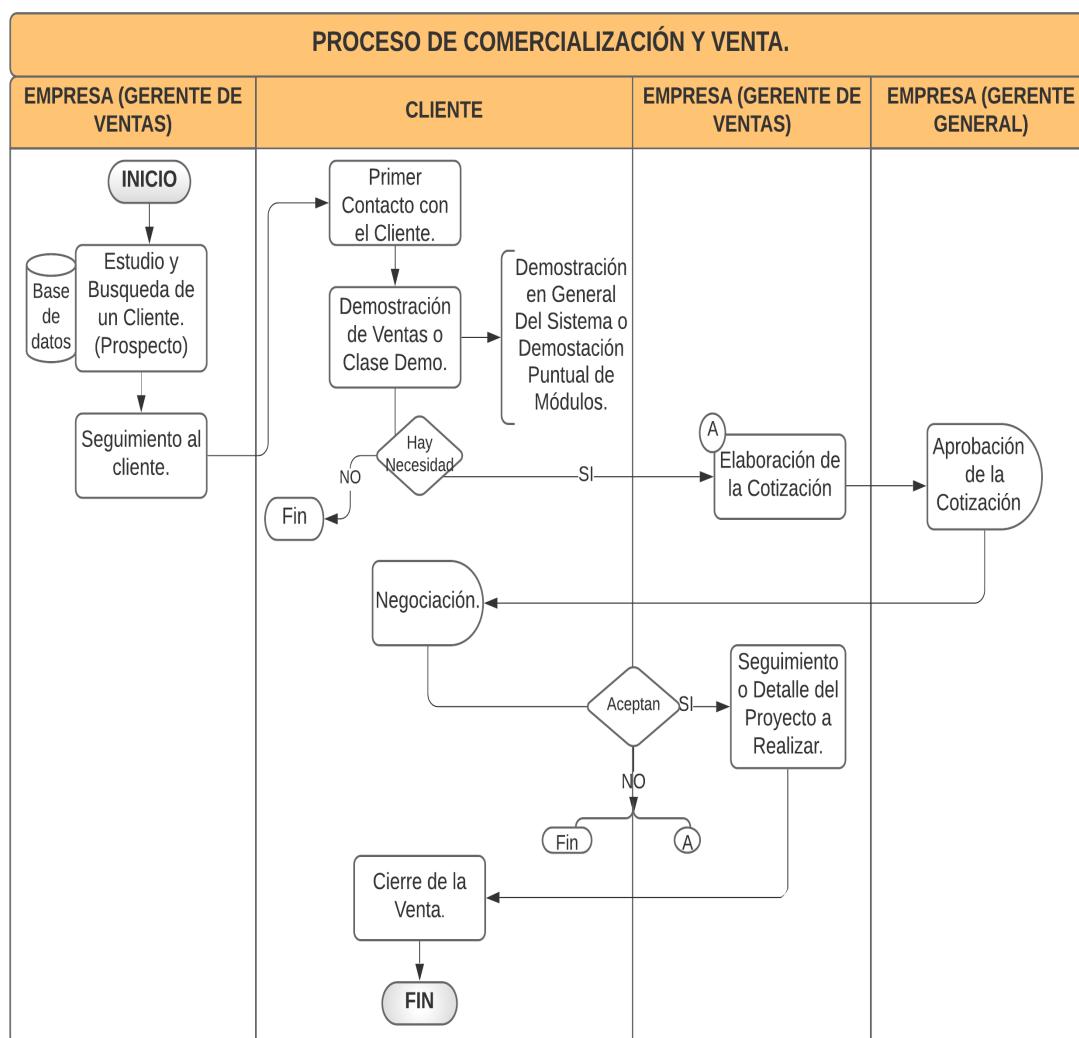


Gráfico. 17 Proceso de Comercialización y Venta.

Fuente: (Entrevista Jefe Departamento Comercialización y Ventas, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2.2. Departamento de Proyectos.

Proceso de Gestión de Proyectos.

En esta etapa, después de haberse realizado el cierre de la venta, se efectúa ellevantamiento de requerimiento, en donde se elabora un documento denominado

Guía de revelamiento, el cual incluye las necesidades del cliente acorde al giro de negocio.

Posteriormente el Jefe de Proyectos junto con el Técnico Funcional, realizan el diseño del requerimiento, para ello solicitan una base de datos preestablecida al departamento de infraestructura, donde se efectúa configuraciones al sistema de acuerdo a los puntos descritos en el documento, es decir se inicia el proceso de programación del software.

Una vez realizado el Diseño del requerimiento se envía a Gerencia para su aprobación, en donde se revisan los estándares de calidad, seguido a ello se envía al desarrollador para la elaboración del diseño, nuevamente se remite a Gerencia para verificar los cambios efectuados en el sistema.

Por último, se hacen las respectivas pruebas del software realizado y se entrega al cliente según los términos acordados en el contrato.

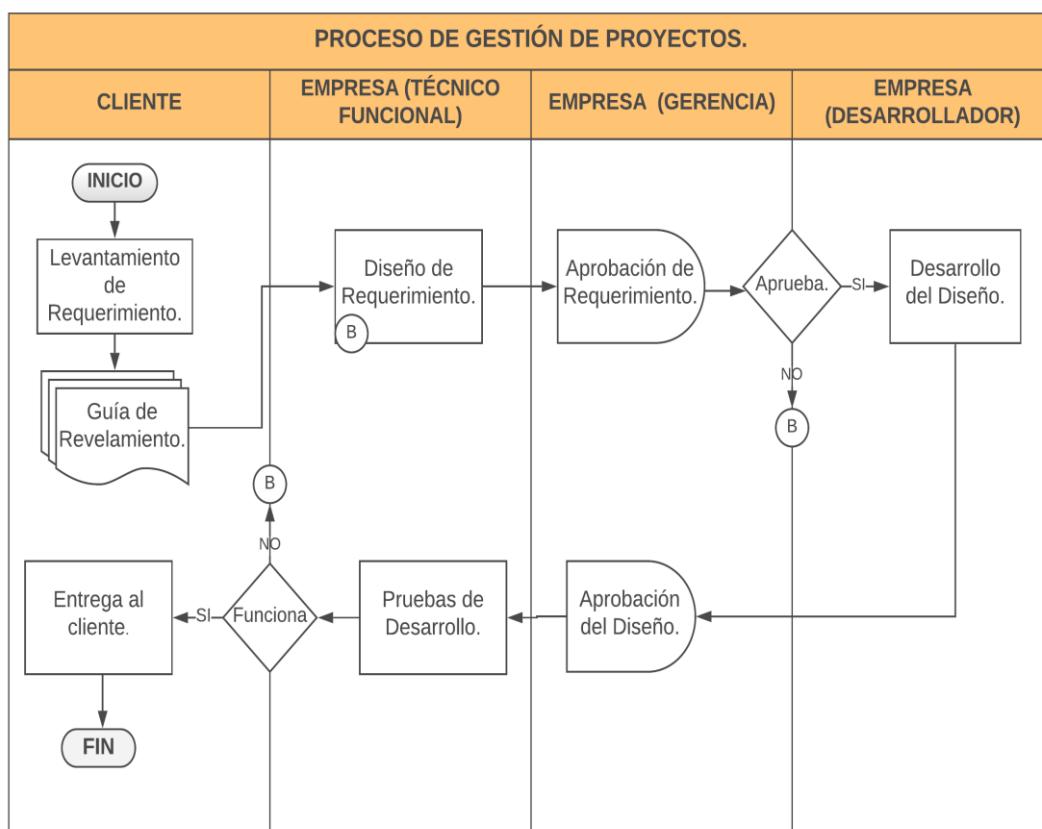


Gráfico. 18 Gestión de Proyectos.

Fuente: (Entrevista Jefe Departamento de Proyectos., 2019)

Elaborado por: Autores.



3.1.2.2.3. Departamento de Implementación y Soporte

Proceso de Implementación.

El personal de implementación realiza una reunión con el Jefe de proyectos, para la explicación del giro de negocio del cliente y la revisión formal de los contratos, luego el implementador(a) realiza la primera reunión con el cliente (kick off) en la empresa del prospecto, para la petición de información a subir al sistema, elaborar la guía de revelamiento, el diseño y la estimación de horas de soporte a efectuar.

Este proceso se realiza según el cronograma estipulado en el contrato, y los posibles acuerdos definidos entre el cliente y el implementador(a) para futuras reuniones.

Posteriormente, se realiza una capacitación formal con cada departamento de la empresa del cliente, para recopilar información y subir en un sistema que sirve de base para pruebas (base demo).

Una vez que la base demo sea aprobada por el cliente, se envía a la etapa final (producción), en donde se realiza el refuerzo de algunos temas pendientes de capacitar, además se revisa los datos ingresados y se realizan las correcciones pertinentes, teniendo como resultado la base de datos final.

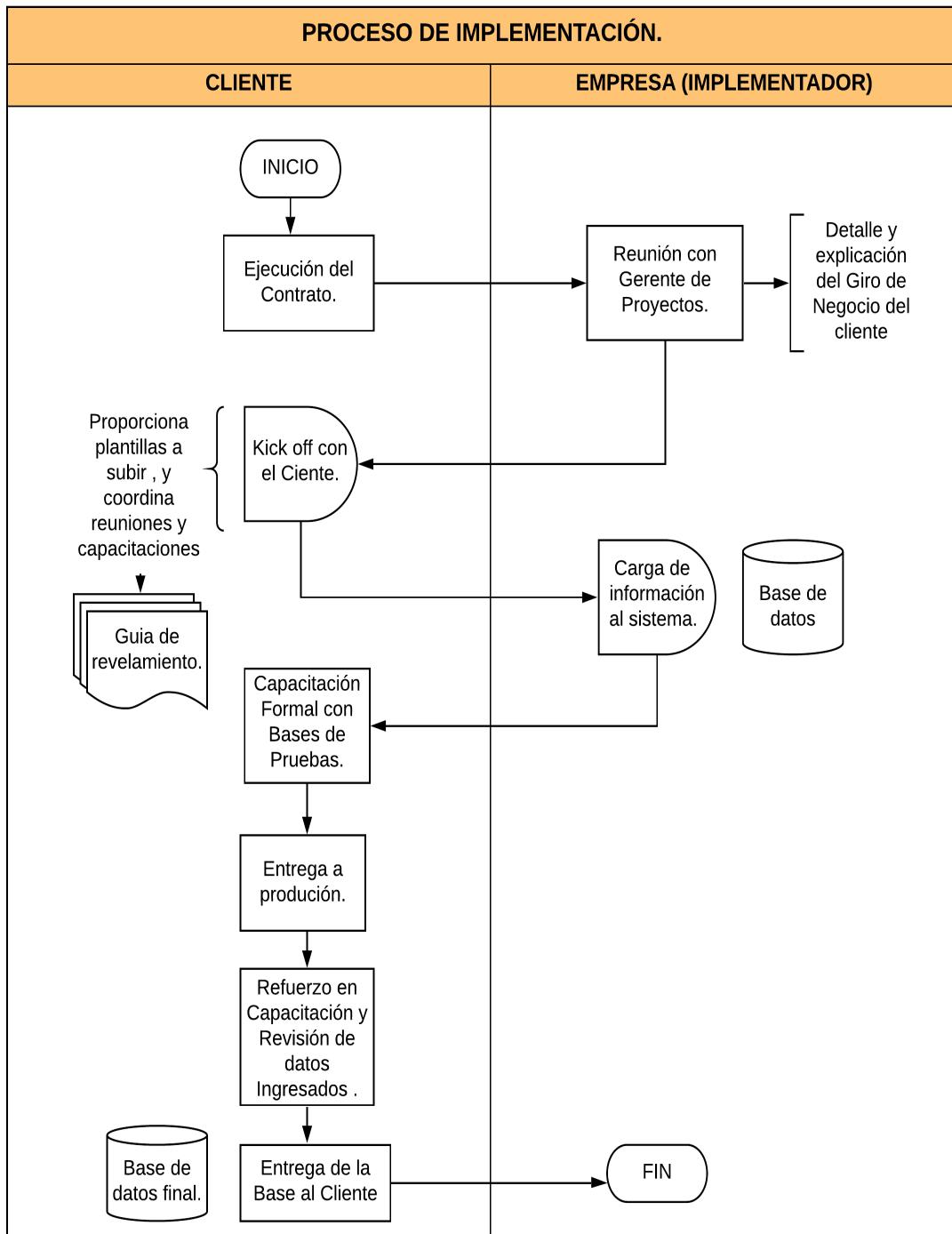


Gráfico. 19 Proceso de Implementación.

Fuente: (Entrevista a asistente de Implementación y Soporte, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2.4. Departamento de Desarrollo.

Proceso de Desarrollo en Diseños.



En este proceso se inicia con la elaboración de la guía de revelamiento entre el implementador y el cliente, donde se reflejan las expectativas y las funcionalidades que van acorde a las necesidades de cada departamento, este documento debe ser aprobado por el Gerente para luego ser detallado con exactitud al programador designado.

Aquí se especifica que resultado se espera con este diseño y se realizan diferentes preguntas, como: ¿Aporta significativamente a las actividades del cliente?, ¿Reduce su carga de trabajo? ¿Genera un valor agregado a la funcionalidad de la empresa? entre otras.

Una vez confirmado los diseños, se comienza a realizar los desarrollos de la siguiente manera:

- ✓ Creación de la carpeta específica del cliente para desarrollar sus requerimientos (Creación de líneas del código fuente).
- ✓ Programación (Creación de lógica del negocio dentro del ERP a través de Módulos que personaliza el funcionamiento del sistema).
- ✓ Informar la terminación del desarrollo al implementador y comenzar con las pruebas respectivas.
- ✓ Una vez concluidas las pruebas, se pasa a Gerencia para su aprobación.
- ✓ Luego los cambios realizados en la base de pruebas, se aplica en la base de producción (Acude al versionamiento del código fuente y lo fusiona).
- ✓ Finalmente se da paso a infraestructura para actualizar la base de datos, ejecutando los cambios programados por el desarrollador.

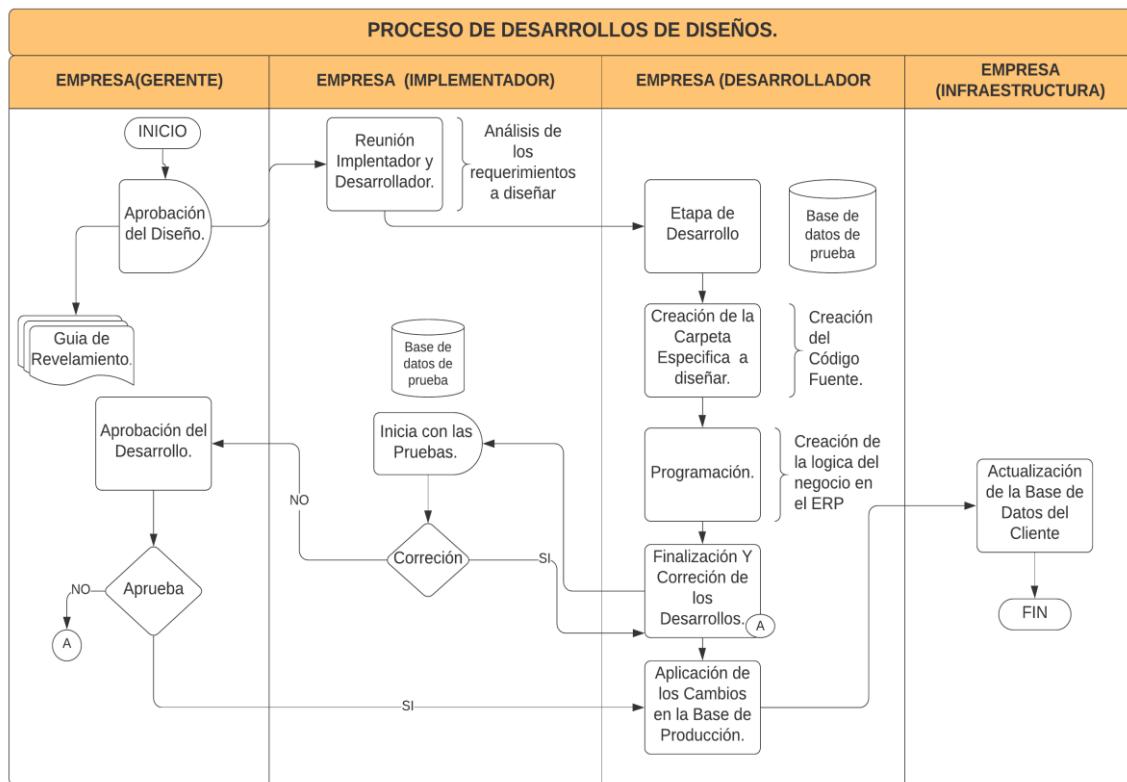


Gráfico. 20 Proceso de Desarrollo.

Fuente: (Entrevista al Jefe del Departamento de Desarrollo, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2.5. Departamento de Infraestructura.

Proceso de Actualización de Servidores.

Previo a conocer el detalle del proceso de infraestructura, al actualizar los servidores, se detalla las siguientes definiciones para un mejor entendimiento.

Cuadro 5. Términos de Infraestructura.

Términos	Definición.
Log	Es el detalle de todos los procesos que se realizan en sistema, y los cambios que se van generando ya sea en un programa, aplicación entre otros.
Servidor	Es un elemento clave informativo, cuyo funcionamiento permite transmitir la información, y estas pueden ser ya sea físico (Hardware) o Virtual (Software)
Script	Es un archivo de texto que da instrucciones, a los comandos del

	sistema a nivel de servidor o punto de base de datos.
Librería:	Es un grupo de código para una tarea y que los desarrolladores le toman como un modelo un tipo de hacer las cosas

Fuente: (Rangles, 2019)

Elaborado por: Autores.

En este proceso se ingresa al servidor virtual y se estructura la carpeta para actualizar los repositorios, es decir, se realiza un script.

Luego se obtiene un log, el cual es revisado por el asistente de infraestructura, en caso de existir errores se realiza una corrección y se detiene el funcionamiento del servidor, para ello se efectúa un respaldo de la base de datos, se actualiza las librerías e inician las actualizaciones.

Posteriormente, se obtiene un Log en OODOO, si este presenta errores o problemas, se realiza la corrección en desarrollo, caso contrario, se permite el normal funcionamiento del servidor (levantar el servidor).

Finalmente, se verifica mediante vía Web que esté funcionando normalmente la base de datos.

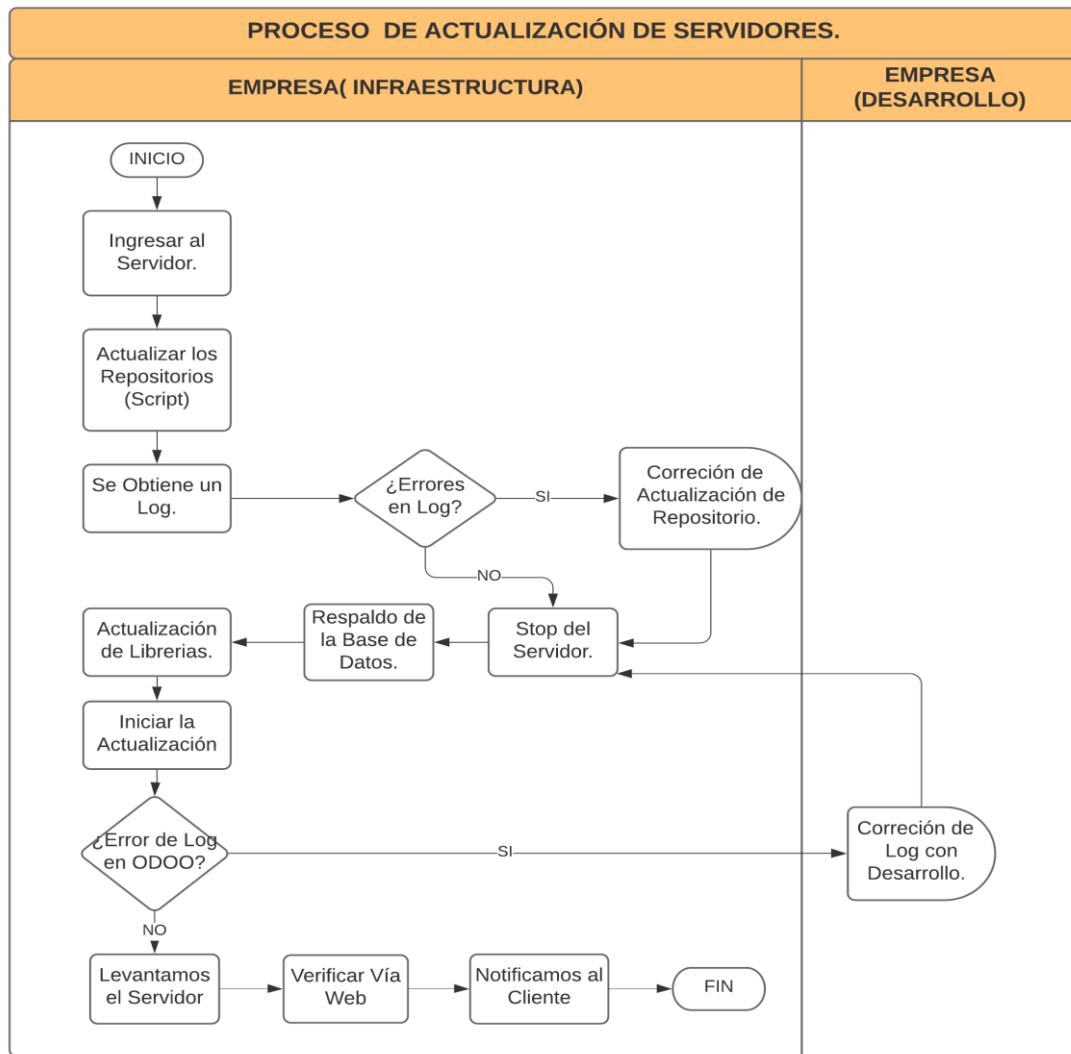


Gráfico. 21 Proceso de actualización de servidores.

Fuente: (Entrevista al Jefe del Departamento de Infraestructura, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2.6. Departamento de Implementación y Soporte.

Proceso de solución de problemas “Help Desk”.

Previo a la descripción del proceso se definen los siguientes conceptos para una mejor comprensión:

Zendesk:

Es una plataforma omnicanal, que cumple todas las interacciones del servicio de atención al cliente en un solo lugar. Esto permite que la comunicación sea

fluida, personal y eficaz, lo que a la vez se traduce en agentes más productivos y clientes más satisfechos. (Zendesk, Inc., 2020).

Jira: “Es una herramienta de gestión de trabajo para todo tipo de casos, desde la gestión de requisitos y casos de prueba, hasta el desarrollo de software de manera ágil”. (Atlassian, 2020)

Luego de implementada la base de datos y cumpliendo el cronograma se da inicio a la asistencia técnica, el encargado de soporte, recibe todos los incidentes de los clientes en una plataforma de mesa de ayuda denominado “Zendesk”, en este medio se permite gestionar todos los problemas que contengan las bases de datos de los clientes.

Si está en las facultades de solución del encargado de soporte, este lo resuelve, caso contrario se designa al departamento de Infraestructura, Implementación o Desarrollo (Se lo reporta mediante la herramienta “Jira”).

El tiempo de solución debe oscilar entre las 24 horas de registrado su problema, su respuesta será mediante la plataforma “Zendesk”, en caso de superar el tiempo acordado, se comunica al cliente el estado del problema y el tratamiento que se aplicará.

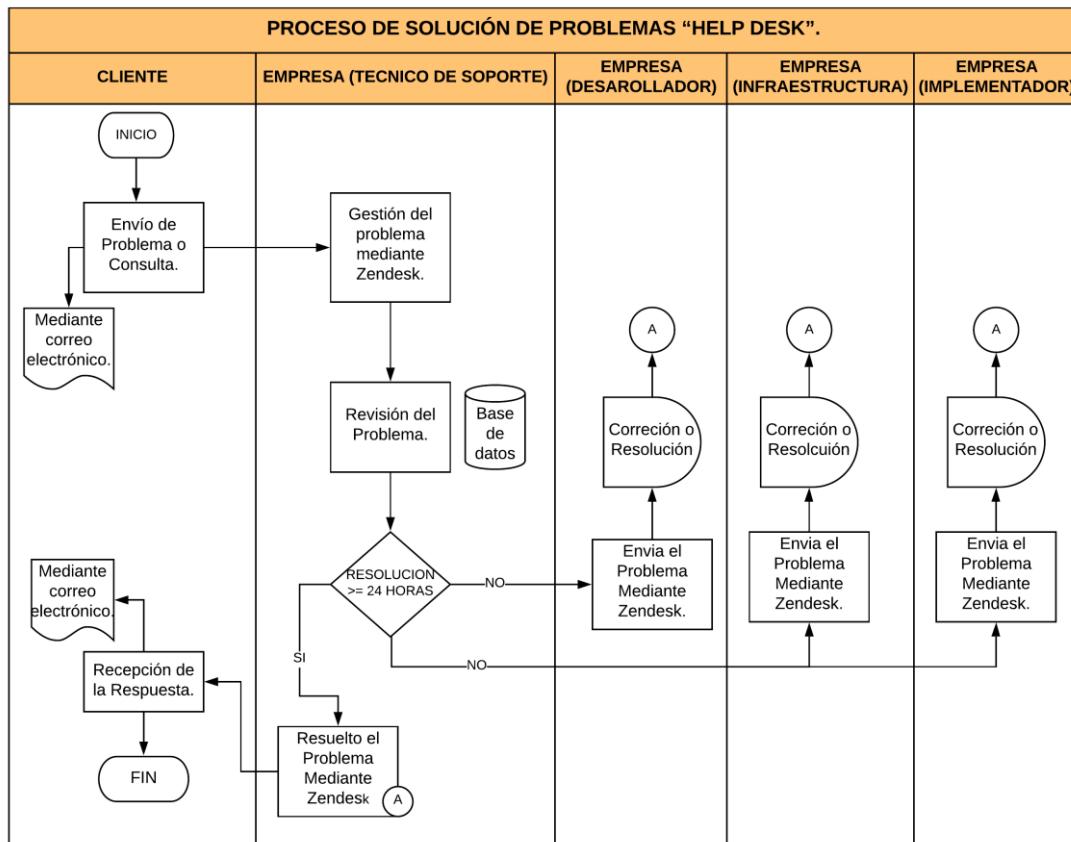


Gráfico. 22 Proceso de solución de problemas.

Fuente: (Entrevista al asistente de Soporte Técnico, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.1.2.2.7. Departamento Administrativo Financiero y de Talento Humano.

Cobranza a clientes y pagos a proveedores.

Proceso A. Cobro de productos y servicios a mediana escala.

En este proceso, el personal administrativo se encarga de solicitar al personal de venta o Jefe de ventas la promesa de cobro, mediante la siguiente pregunta: ¿Existe un cobro planificado?

En caso de existir, se elabora una planificación de Cobros y Pagos la cual es enviada a Gerencia para su aprobación.

Una vez aprobada, se procede a cobrar a los clientes luego, se cancela a los proveedores y la nómina de la empresa.

Si no existe la promesa de cobro, se consulta en la base de datos las facturas que se encuentran pendientes, ya sea por el servicio de suscripciones mensuales, renovaciones de soporte técnico, entre otros.

De esta manera se comunica al cliente mediante: llamadas telefónicas, mensajes de texto o correo electrónico, para que se acerque a cancelar su deuda en un período de tres meses, si no se obtiene respuesta, se informa al personal de venta para suspender el servicio o llegar a un acuerdo de cobro.

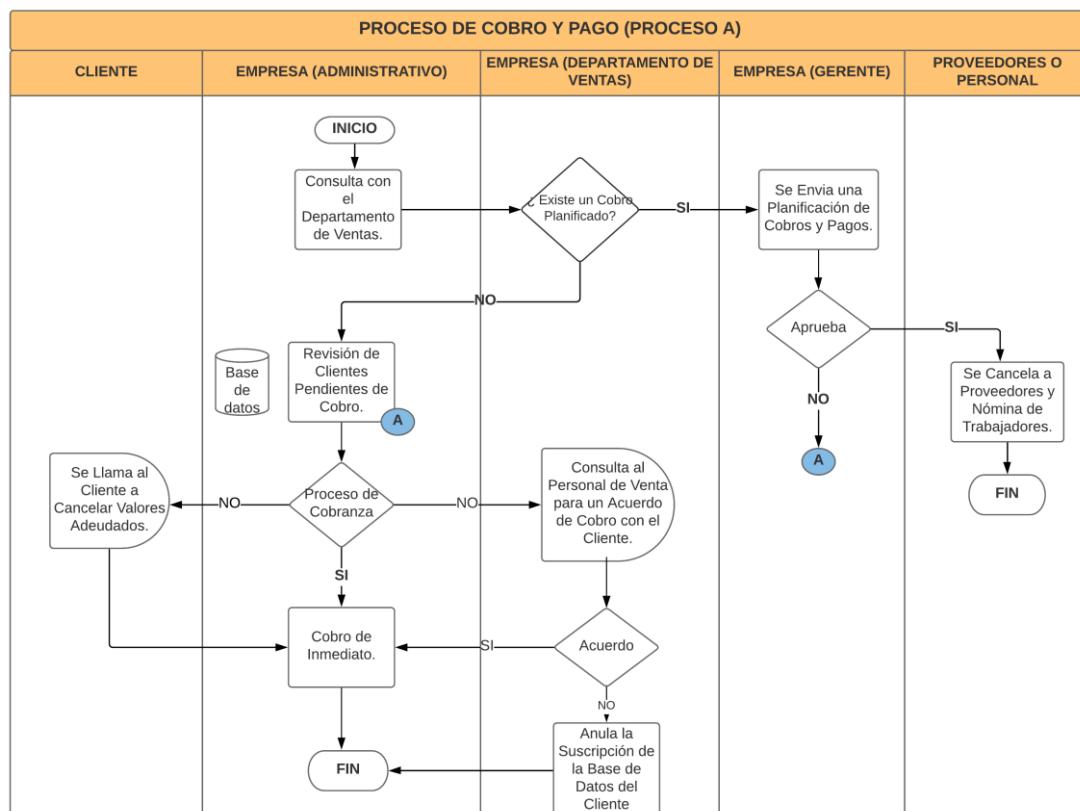


Gráfico. 23 Proceso de Cobro y Pago (Proceso A)
Fuente: (Entrevista a la Asistente Administrativa, 2019)
Elaborado por: Autores.

Proceso B. Cobro de proyectos a gran escala.

En este caso, el Jefe de Proyectos realiza el proceso de cobranza, para ello se agenda una reunión con el cliente para la revisión del avance de la Planilla, es decir, verificar el cumplimiento del cronograma de capacitaciones, asistencia técnica, implementaciones, entre otros.

Si, se ha cumplido con los parámetros establecidos, se realiza un cobro inmediato, caso contrario se examina los trabajos retrasados, procediendo a establecer nuevos plazos de cumplimiento y con ello una visita posterior para el cobro de la Planilla.

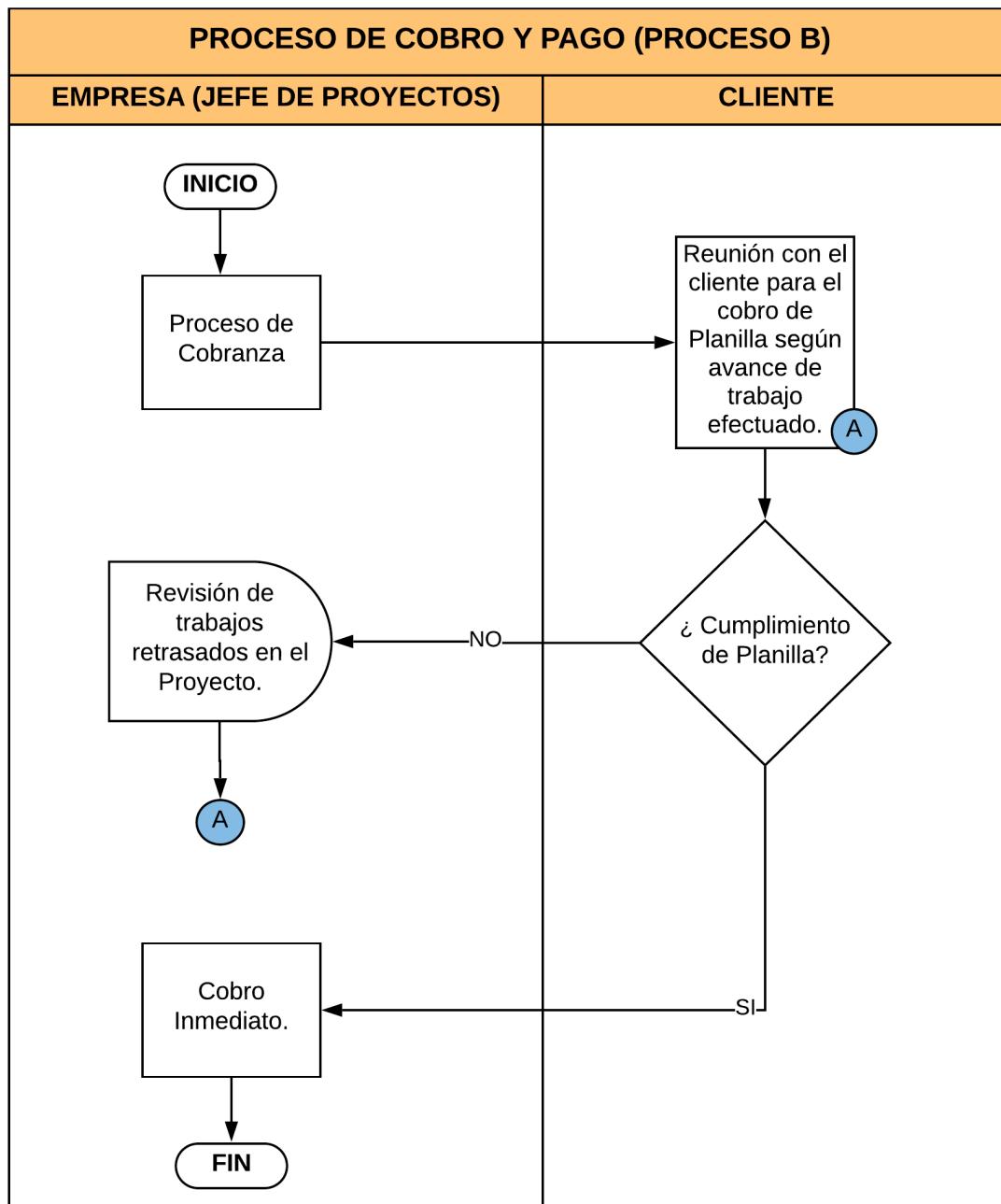


Gráfico. 24 Proceso de Cobro y Pago (Proceso B).

Fuente: (Entrevista a la Asistente Administrativa, 2019)

Elaborado por: Autores.

3.2. Control Interno Modelo COSO ERM aplicado a las áreas de la empresa TRES CLOUD CIA. LTDA.

La evaluación del sistema de control interno de la empresa Trescloud Cía. Ltda., se lleva a cabo mediante el método cuestionario, el cual está estructurado de acuerdo a los ocho componentes con los treinta y dos principios del COSO ERM; así mismo se ha considerado la naturaleza de cada uno de los procesos de la empresa, con la finalidad de realizar una evaluación exhaustiva de los componentes.

El cuestionario está dirigido a los jefes departamentales y a los empleados involucrados en el período examinado, para ello se da una calificación y una ponderación para determinar el nivel de confianza, posteriormente se presenta análisis de los hallazgos encontrados.

Valoración de riesgo de control

Los riesgos de control se evalúan de acuerdo a la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

• Donde:
NC=Nivel de Confianza
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

Gráfico. 25 Fórmula de Valoración de riesgo.

Fuente: (Cubero Abril, 2009, pág. 324).

Elaborado por: Autores.

3.2.1. Resultados de la evaluación por Departamento.

3.2.1.1. Evaluación del sistema de control interno del Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.

Tabla 4. Nivel de confianza Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.

Nivel de Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza		Nivel De Riesgo	
Ambiente Interno	200	169	85%	Alto	16%	Bajo
Establecimiento de Objetivos	150	94	63%	Medio	37%	Medio

Identificación de Eventos	70	34	49%	Bajo	51%	Alto
Evaluación de Riesgos	90	23	26%	Bajo	74%	Alto
Respuesta a los Riesgos	50	28	56%	Medio	44%	Medio
Actividades de Control	60	35	58%	Medio	42%	Medio
Información y Comunicación	70	44	63%	Medio	37%	Medio
Supervisión y Monitoreo	40	19	48%	Bajo	53%	Alto
TOTAL	730	446	56%	Medio	44%	Medio

Elaborado por: Autores

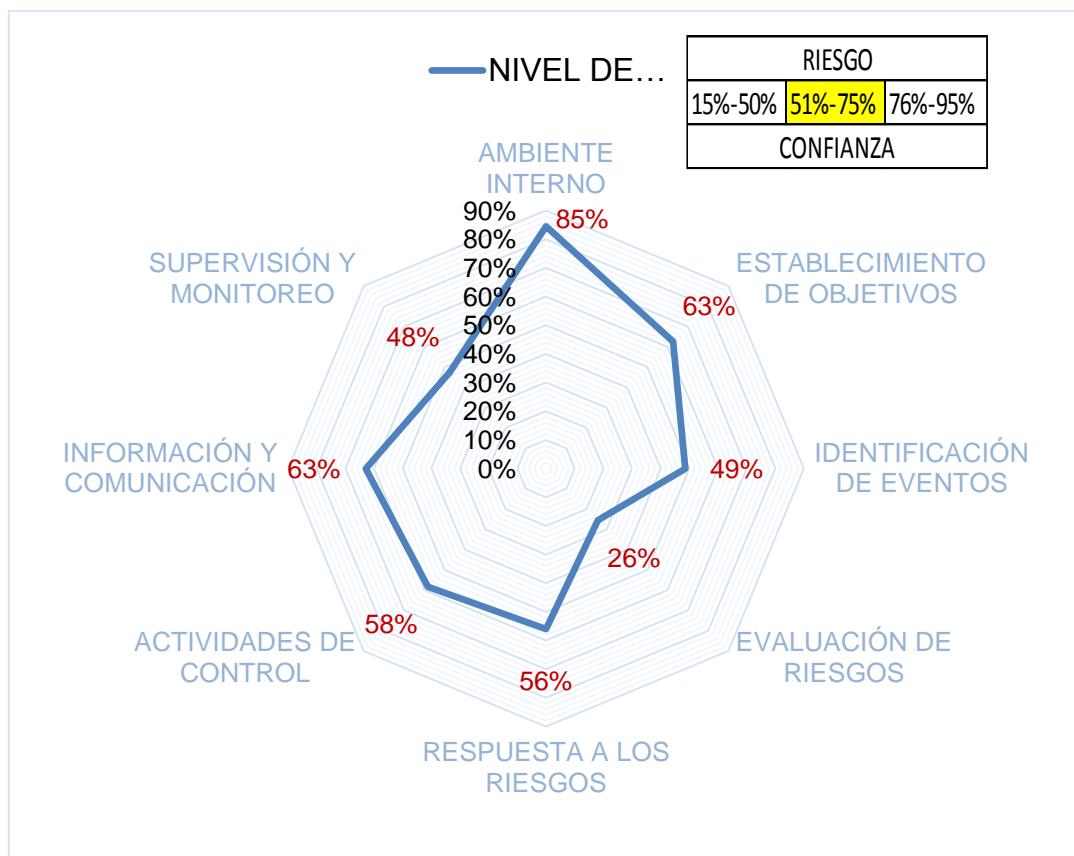


Gráfico. 26 Evaluación al Sistema de control interno Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.

Elaborado por: Autores

El Departamento Administrativo obtuvo un nivel de confianza del 56%, que según a la escala de valoración se encuentra en un rango moderado. Por otra parte, el nivel de riesgo obtenido fue del 44%, debido a que en el departamento no se efectúa una supervisión del manejo de sus principales actividades.

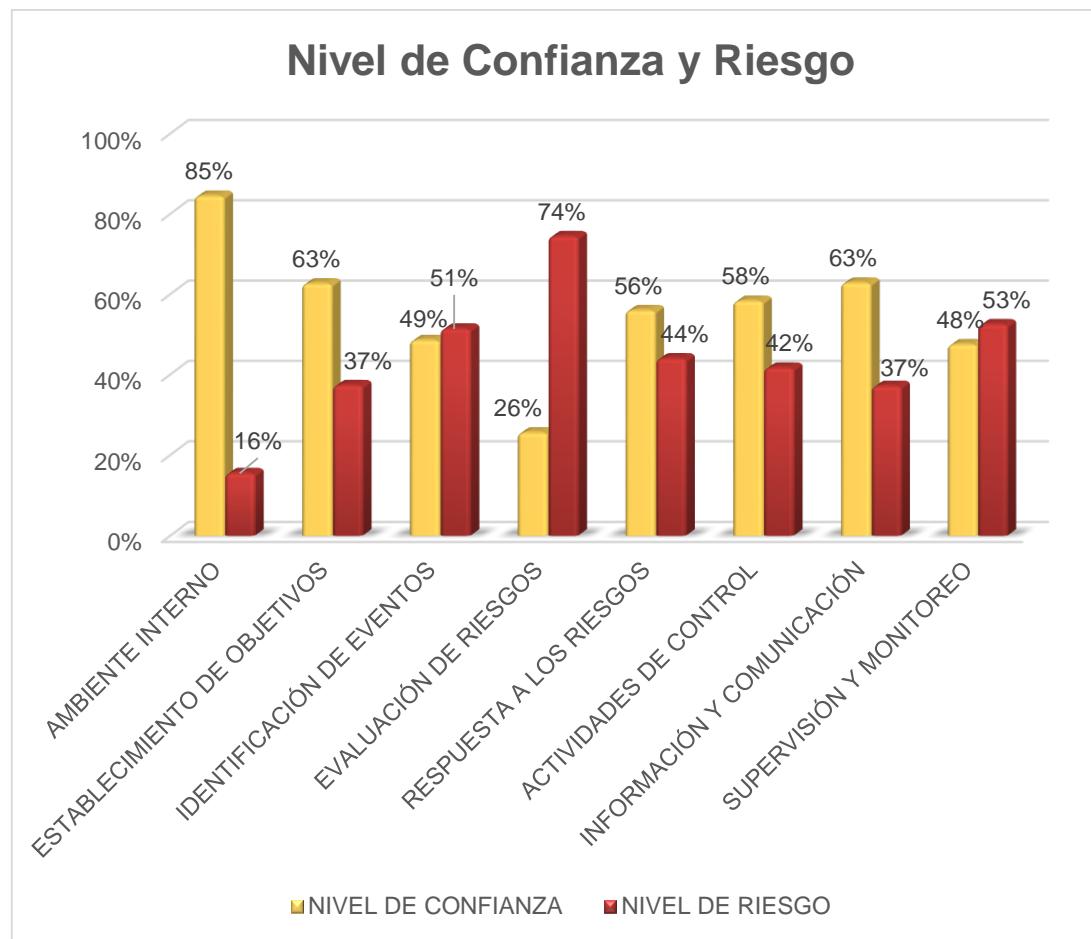


Gráfico. 27 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.

Elaborado por: Autores

De acuerdo al gráfico, se puede observar que el componente Evaluación de riesgos representa el nivel de confianza más bajo con un 26% con respecto a los demás componentes, ya que el departamento no cuenta con planes de mitigación de riesgos, debido a que existe una sobrecarga de responsabilidades, dificultando delegar al personal idóneo el desarrollo y la ejecución de planes de acción necesarios para disminuir estos riesgos.

Uno de los principales riesgos presentes en este departamento, es la ausencia de políticas de cobranza, lo que dificulta la recuperación de la cartera vencida.

3.2.1.2. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Proyectos.

Tabla 5. Nivel de confianza Departamento de Proyectos.

Nivel de Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza		Nivel Riesgo	
Ambiente Interno	200	147	74%	Medio	27%	Medio
Establecimiento de Objetivos	150	78	52%	Medio	48%	Medio
Identificación de Eventos	70	44	63%	Medio	37%	Medio
Evaluación de Riesgos	90	45	50%	Bajo	50%	Alto
Respuesta a los Riesgos	50	21	42%	Bajo	58%	Medio
Actividades de Control	60	37	62%	Medio	38%	Medio
Información y Comunicación	70	44	63%	Medio	37%	Medio
Supervisión y Monitoreo	40	11	28%	Bajo	73%	Alto
TOTAL	730	427	54%	Medio	46%	Medio

Elaborado por: Autores

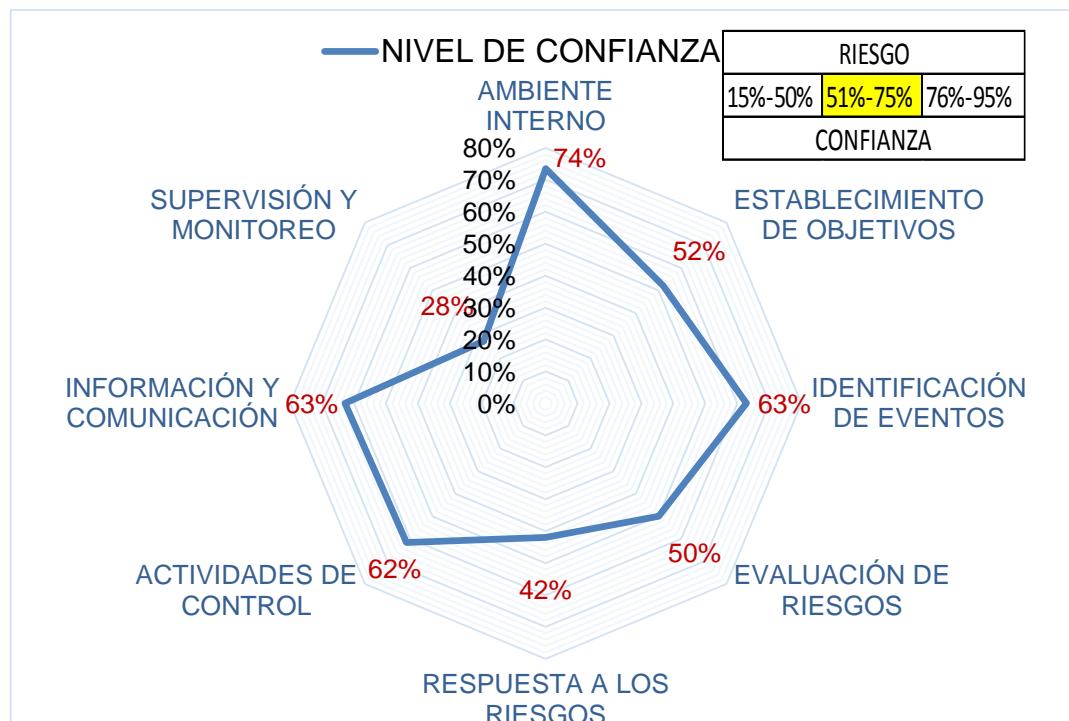


Gráfico. 28 Evaluación al Sistema control interno Departamento de Proyectos.

Elaborado por: Autores.

En el de Departamento de proyectos, se obtuvo como resultado un nivel de confianza y riesgo moderado del 54% y 46% respectivamente, debido a que en el área no existe un control de calidad, en donde se supervise la aprobación y la elaboración de los diseños a la hora de ejecutar un proyecto.

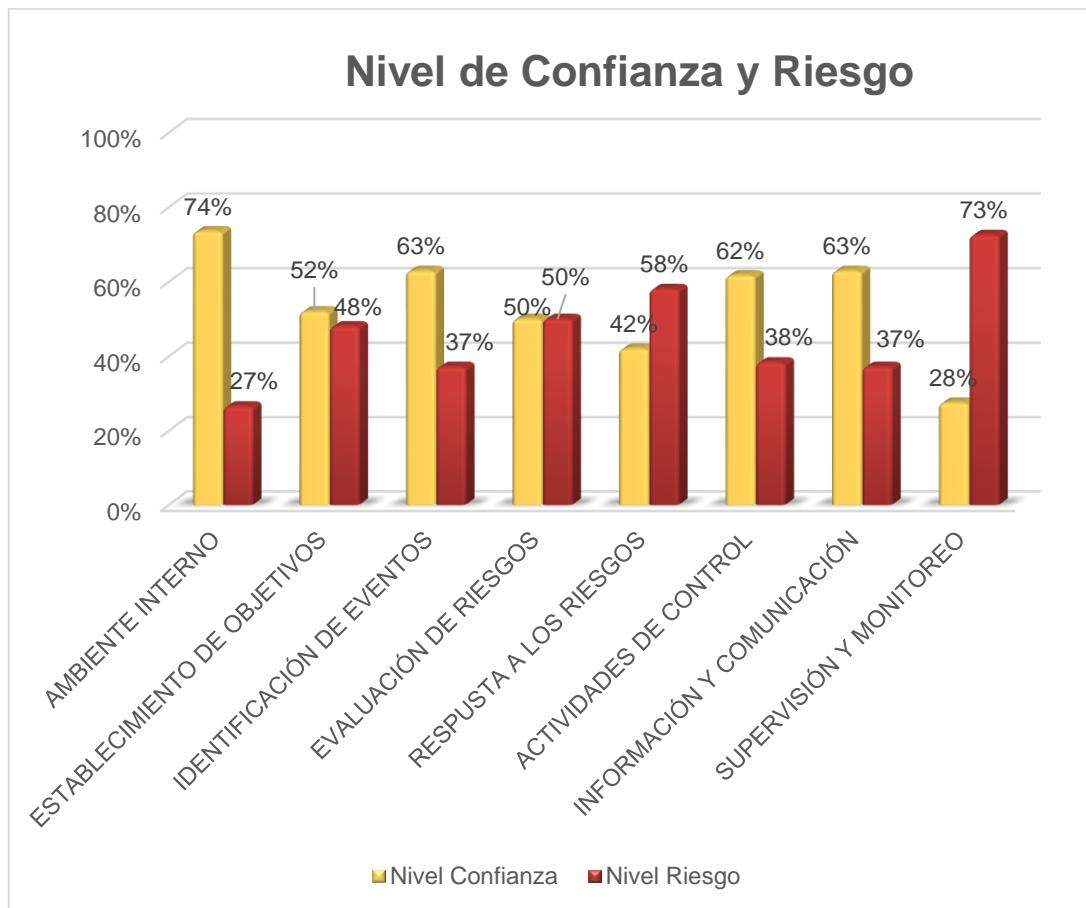


Gráfico. 29 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Proyectos.

Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el Departamento de proyectos el componente de Supervisión y Monitoreo, obtuvo un nivel de confianza bajo del 28% y un nivel de riesgo del 73%, debido a la ausencia de un personal técnico capacitado o experimentado, que cumpla con el perfil necesario para la revisión, aprobación, supervisión y monitoreo de los diseños a ser desarrollados en la ejecución de proyectos, occasionando un cuello de botella en este proceso.

3.2.1.3. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Desarrollo.

Tabla 6. Nivel de confianza Departamento de Desarrollo.

Nivel De Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza	Nivel Riesgo		
Ambiente Interno	200	169	85%	Alto	16%	Bajo
Establecimiento de Objetivos	150	95	63%	Medio	37%	Medio
Identificación de Eventos	70	30	43%	Bajo	57%	Alto
Evaluación de Riesgos	90	23	26%	Bajo	74%	Alto
Respuesta a los Riesgos	50	32	64%	Medio	36%	Medio
Actividades de Control	60	39	65%	Medio	35%	Medio
Información y Comunicación	70	60	86%	Alto	14%	Bajo
Supervisión y Monitoreo	40	21	53%	Medio	48%	Medio
TOTAL	730	469	60%	Medio	40%	Medio

Elaborado por: Autores.

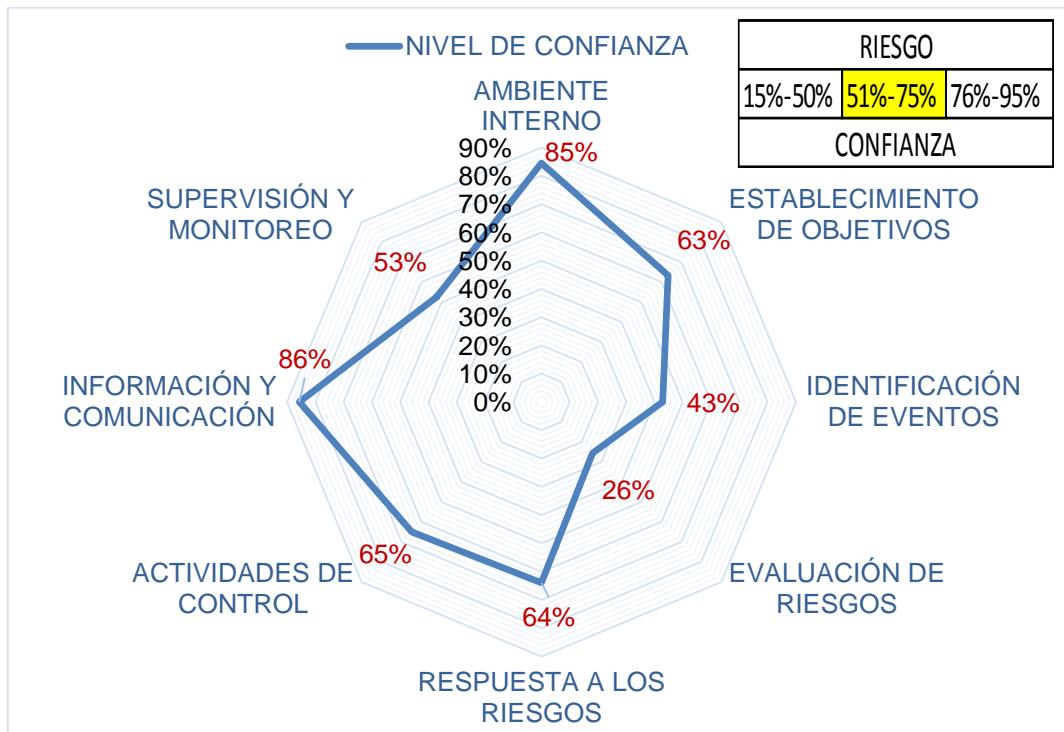


Gráfico. 30 Evaluación al Sistema de control interno al Departamento de Desarrollo.

Elaborado por: Autores.

En el Departamento de Desarrollo, se obtuvo como resultado un nivel de confianza del 60%, debido a que los controles no son identificados claramente en cada procedimiento y no se realizan informes oportunos a la alta Gerencia sobre los riesgos potenciales que puede originarse en esta área.

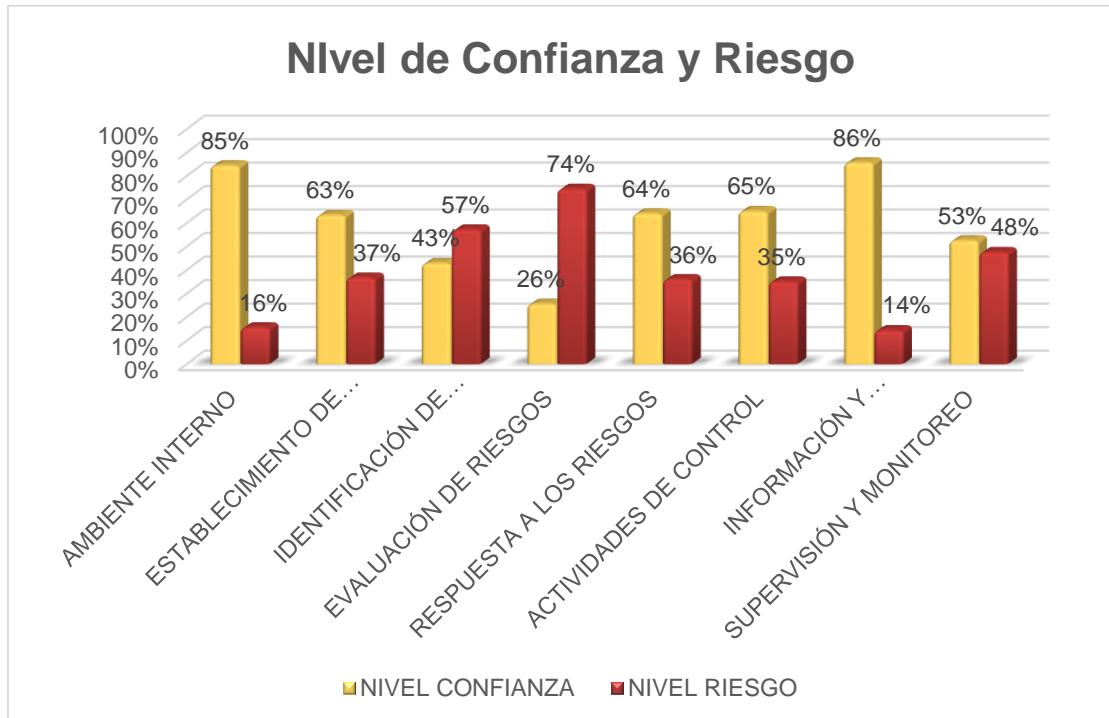


Gráfico. 31 Resultados de la Evaluación por Componente Departamento de Desarrollo
Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el gráfico, en el Departamento de desarrollo, el componente Evaluación de Riesgos obtuvo un nivel de confianza bajo del 26%, como resultado de la falta de control en el cumplimiento de las necesidades y funcionalidades que el cliente solicita en el desarrollo del proyecto, creando la posibilidad de errores al no contar con mecanismos de ayuda para la toma de decisiones.

Además, la saturación de actividades y la ausencia de tiempo provocan, que el Departamento no cuenta con flujogramas para la identificación de eventos.

3.2.1.4. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Infraestructura.

Tabla 7. Nivel de Confianza Departamento de Infraestructura.

Nivel De Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza		Nivel Riesgo	
Ambiente Interno	200	125	63%	Medio	38%	Medio
Establecimiento de Objetivos	150	87	58%	Medio	42%	Medio
Identificación de Eventos	70	32	46%	Bajo	54%	Alto
Evaluación de Riesgos	90	49	54%	Medio	46%	Medio
Respuesta a los Riesgos	50	28	56%	Medio	44%	Medio
Actividades de Control	60	38	63%	Medio	37%	Medio
Información y Comunicación	70	43	61%	Medio	39%	Medio
Supervisión y Monitoreo	40	22	55%	Medio	45%	Medio
TOTAL	730	424	57%	Medio	43%	Medio

Elaborado por: Autores.

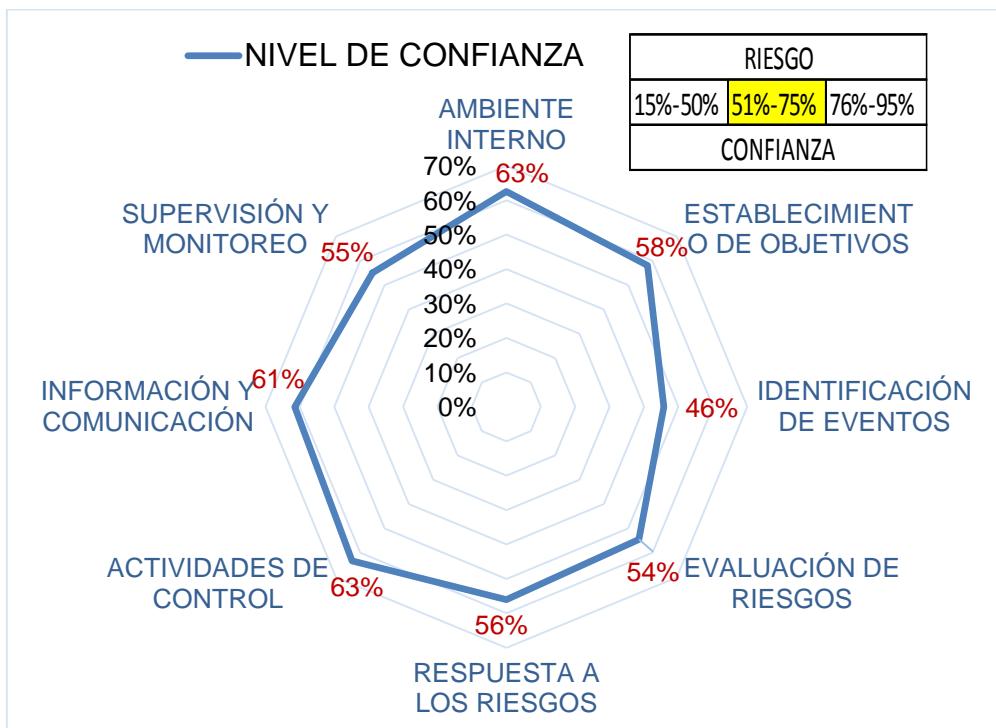


Gráfico. 32 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Infraestructura.

Elaborado por: Autores.

El Departamento de Infraestructura, obtuvo un nivel de confianza moderado del 57% y el nivel de riesgo del 43%, debido a la ineficiencia del uso de instrumentos que mitiguen y controlen la seguridad en el procesamiento de los datos.

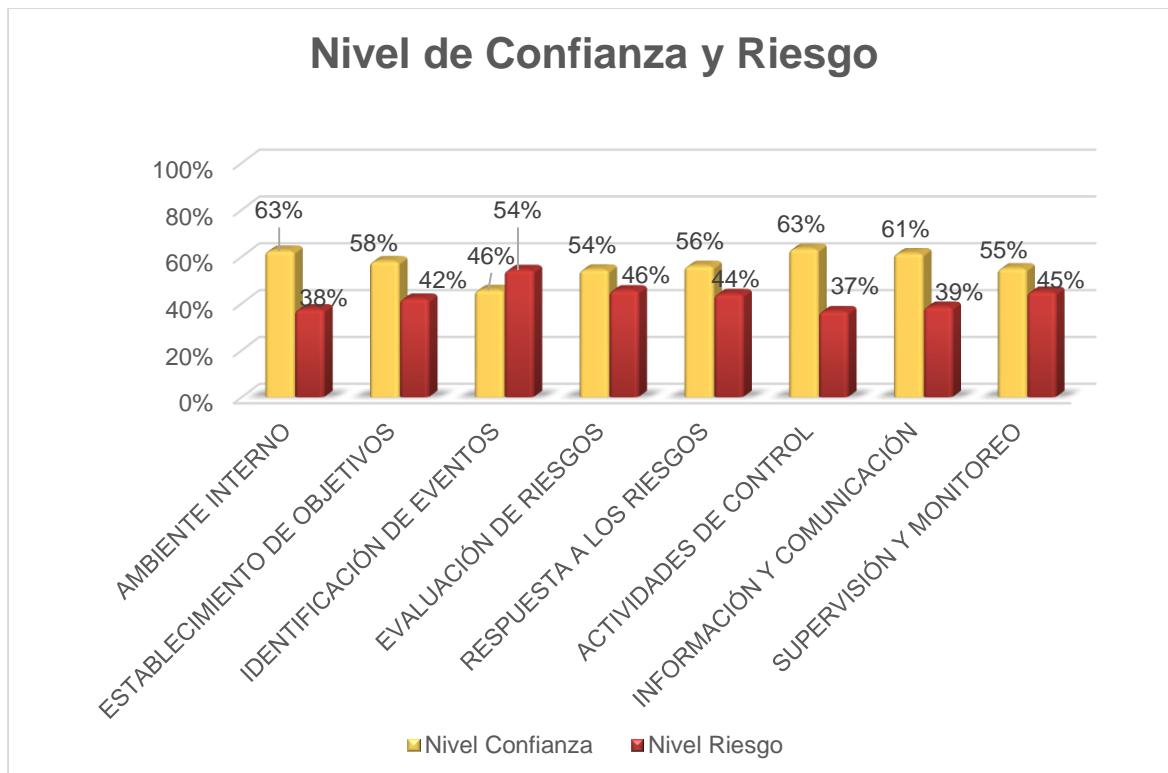


Gráfico. 33 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Infraestructura.

Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el gráfico, en el Departamento de Infraestructura, el componente Identificación de Eventos, obtuvo un nivel moderado del 46%, debido a que el jefe del área no dispone de herramientas de control que permita la identificación y evaluación de riesgo.

De la misma manera, el componente de Supervisión y Monitoreo, presenta un nivel de riesgo moderado con un porcentaje del 45%, ocasionado por la ausencia de una planificación de evaluación de las actividades y procesos del personal del departamento, de igual manera, no se ha establecido un proceso de inversión, para mejorar la calidad en sus servidores informáticos.

3.2.1.5. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Ventas.

Tabla 8. Nivel de Confianza Departamento de Ventas.

Nivel de Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza	Nivel Riesgo		
Ambiente Interno	200	152	76%	Alto	24%	Bajo
Establecimiento de Objetivos	70	49	70%	Medio	30%	Medio
Identificación de Eventos	70	49	70%	Medio	30%	Medio
Evaluación de Riesgos	90	49	54%	Medio	46%	Medio
Respuesta a los Riesgos	50	33	66%	Medio	34%	Medio
Actividades de Control	60	40	67%	Medio	33%	Medio
Información y Comunicación	70	54	77%	Alto	23%	Bajo
Supervisión y Monitoreo	40	26	65%	Medio	35%	Medio
Total	650	452	68%	Medio	32%	Medio

Elaborado por: Autores.

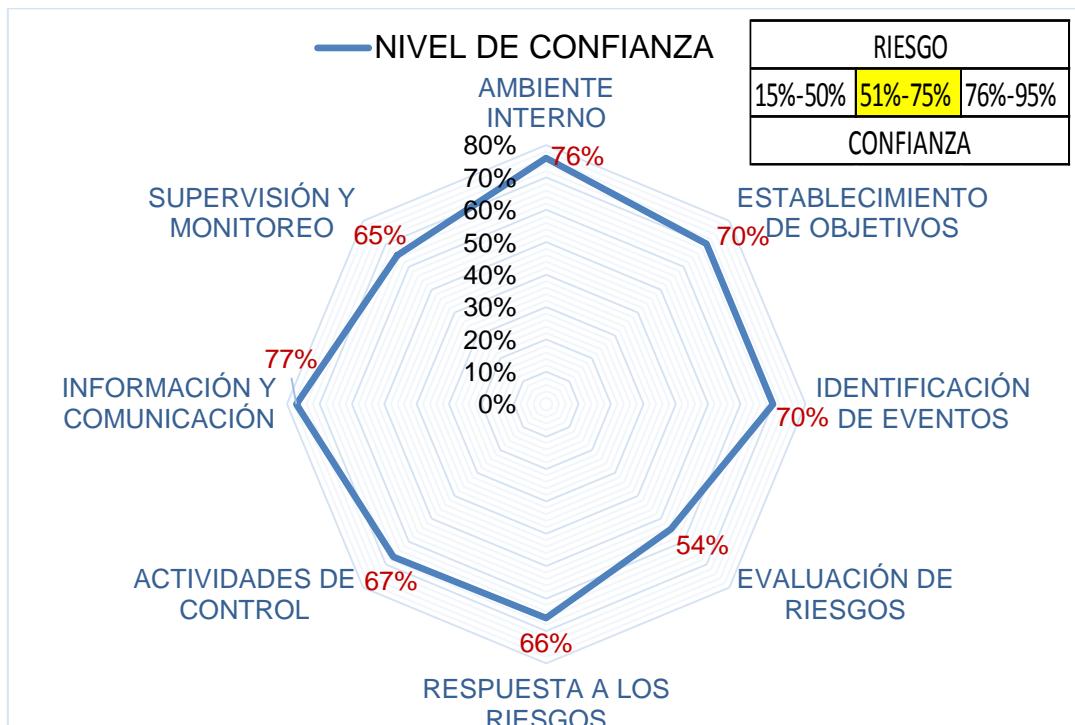


Gráfico. 34 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Infraestructura

Elaborado por: Autores.

En el Departamento de ventas se obtuvo como resultado un nivel de confianza moderado del 68% y un nivel riesgo del 32%, debido a la carencia de valoración y mitigación de los riesgos en los procesos de cotización y negociación.

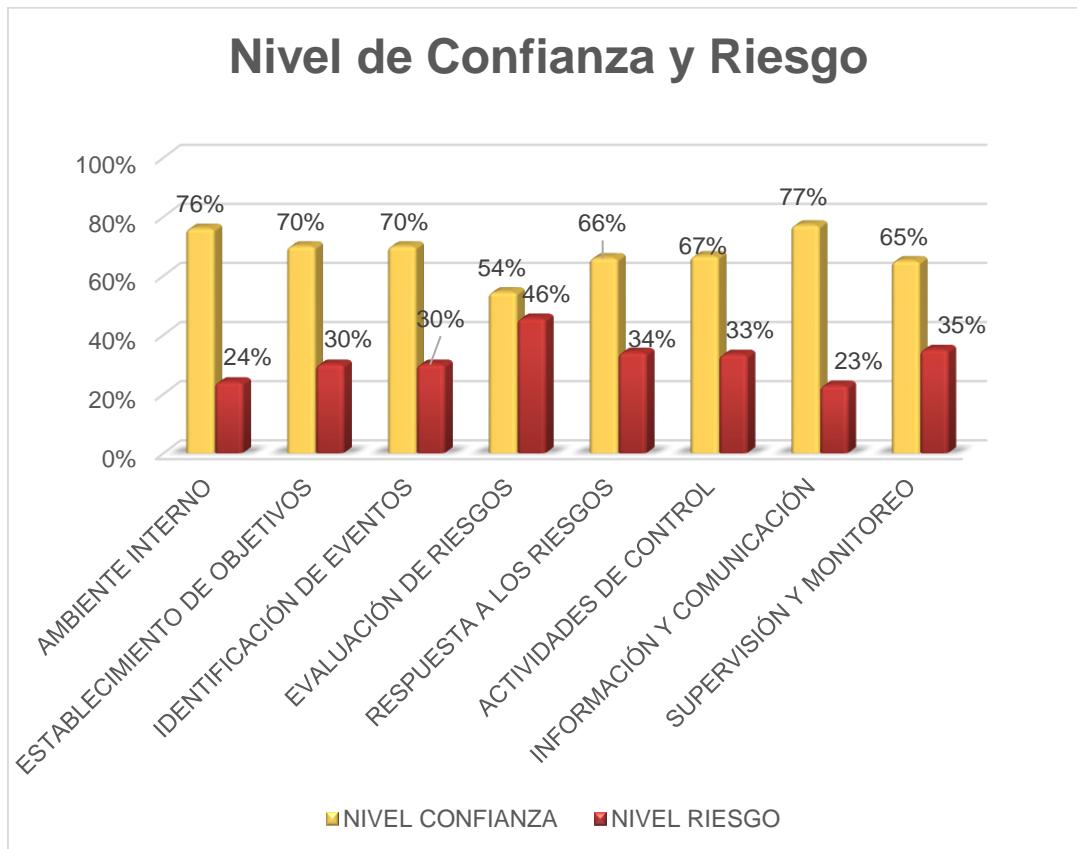


Gráfico. 35 Resultado de la Evaluación por Componentes Departamento de Venta.

Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el gráfico, el componente Evaluación de Riesgos, obtuvo un nivel de riesgo medio del 46%, debido a la inexistencia de un plan de capacitación para el personal relacionado con temas sobre el manejo del sistema y módulos puntuales, para realizar demostraciones al cliente.

De igual manera, no cuenta con el apoyo suficiente de otros Departamentos en el momento de implementar las bases de datos a los clientes, generando retrasos en los tiempos de entrega.

3.2.1.6. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Soporte Técnico.

Tabla 9. Nivel de Confianza del Departamento de Soporte.

Nivel De Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza		Nivel Riesgo	
Ambiente Interno	200	143	72%	Medio	29%	Medio
Establecimiento de Objetivos	150	84	56%	Medio	44%	Medio
Identificación de Eventos	70	45	64%	Medio	36%	Medio
Evaluación de Riesgos	90	41	46%	Bajo	54%	Alto
Respuesta a los Riesgos	50	30	60%	Medio	40%	Medio
Actividades de Control	60	40	67%	Medio	33%	Medio
Información y Comunicación	70	53	76%	Alto	24%	Bajo
Supervisión y Monitoreo	40	23	58%	Medio	43%	Medio
Total	730	459	62%	Medio	38%	Medio

Elaborado por: Autores.

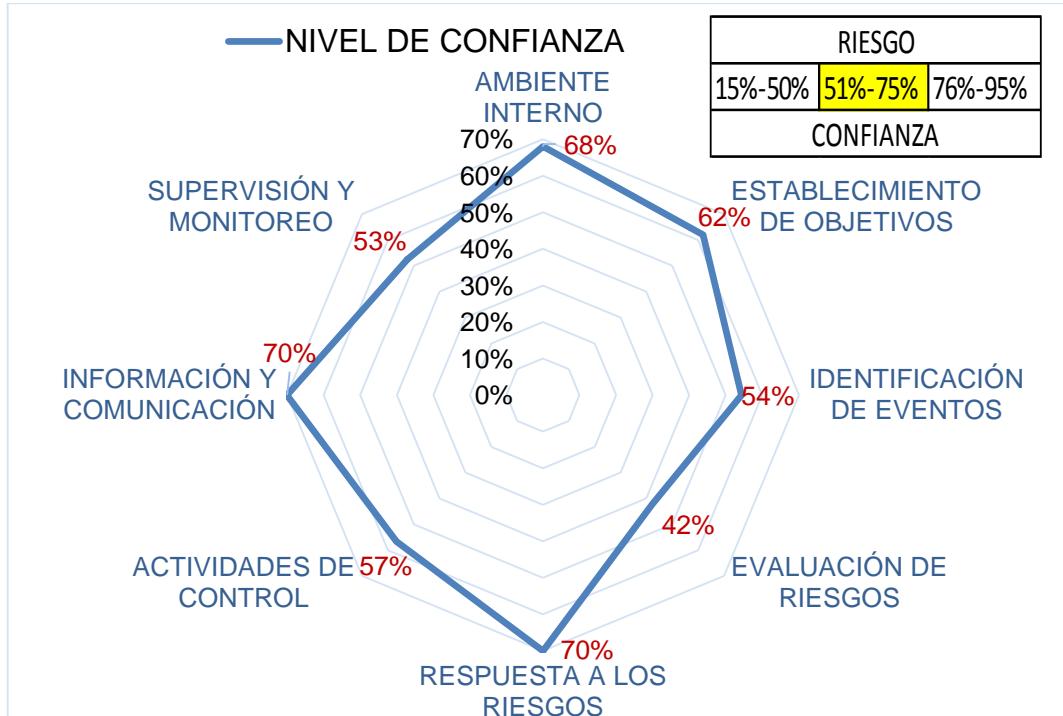


Gráfico. 36 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Soporte.

Elaborado por: Autores.

En el de Departamento de Soporte, se obtuvo como resultado un nivel de confianza y riesgo moderado del 62% y 38% respectivamente, debido a la falta de mecanismos que identifiquen y solucionen los percances de los clientes.

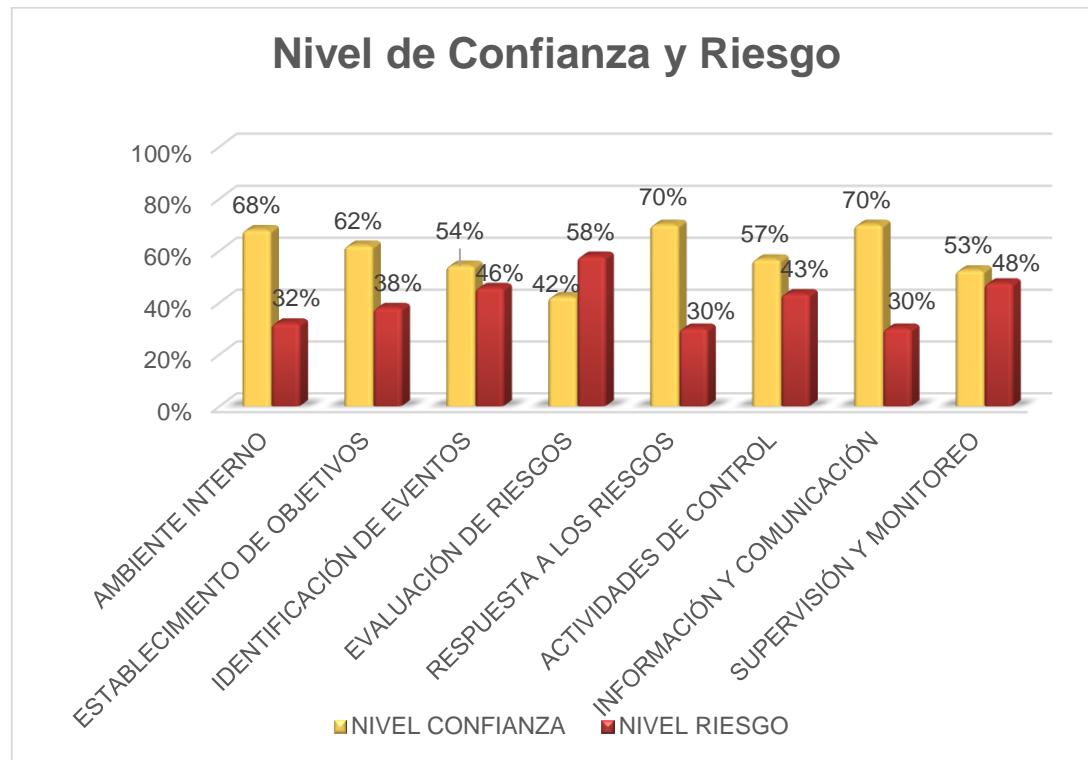


Gráfico. 37 Resultado de la Evaluación por Componente Departamento de Soporte.

Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el gráfico, el componente Evaluación de Riesgos obtuvo un nivel de riesgo moderado del 58%, debido a que solo cuenta con una persona encargada de la recopilación de problemas y brindar soporte al cliente, generando el incumpliendo en los plazos establecidos, en la resolución de los incidentes.

Además, al no contar con personal suficiente, se ve en la necesidad de delegar a otros departamentos sus actividades, originando una excesiva carga de responsabilidades a las demás áreas de la empresa.

3.2.1.7. Evaluación del sistema de control interno del Departamento de Implementación.

Tabla 10. Nivel de Confianza del Departamento de Implementación.

Nivel De Confianza						
Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel Confianza	Nivel Riesgo		
Ambiente Interno	200	127	64%	Medio	37%	Medio
Establecimiento de Objetivos	150	77	51%	Medio	49%	Medio
Identificación de Eventos	70	44	63%	Medio	37%	Medio
Evaluación de Riesgos	90	38	42%	Bajo	58%	Alto
Respuesta a los Riesgos	50	30	60%	Medio	40%	Medio
Actividades de Control	60	41	68%	Medio	32%	Medio
Información y Comunicación	70	51	73%	Medio	27%	Medio
Supervisión y Monitoreo	40	26	65%	Medio	35%	Medio
Total	730	434	61%	Medio	39%	Medio

Elaborado por: Autores.

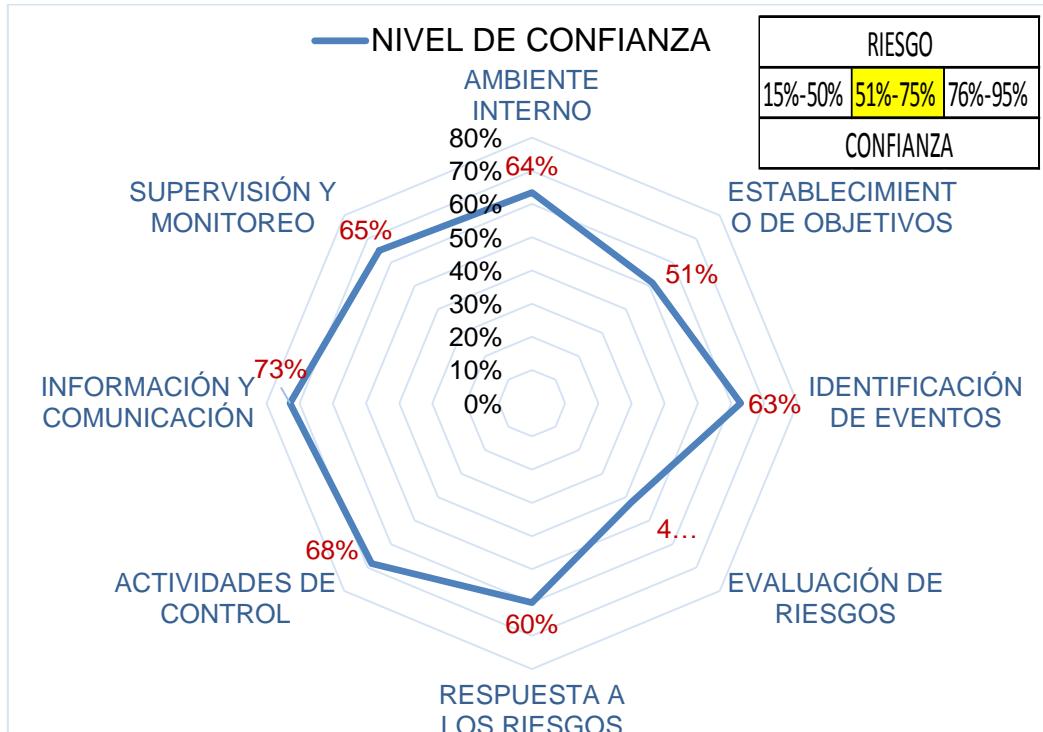


Gráfico. 38 Evaluación al Sistema de control interno Departamento de Implementación.

Elaborado por: Autores.

En el Departamento de implementación, se obtuvo un nivel de confianza y riesgo moderado del 61% y 39% respectivamente, debido a la falta de indicadores de gestión, que permitan la evaluación y medición de la ejecución de los proyectos y su grado de cumplimiento.

De la misma manera no poseen una categorización para la valoración de los riesgos.

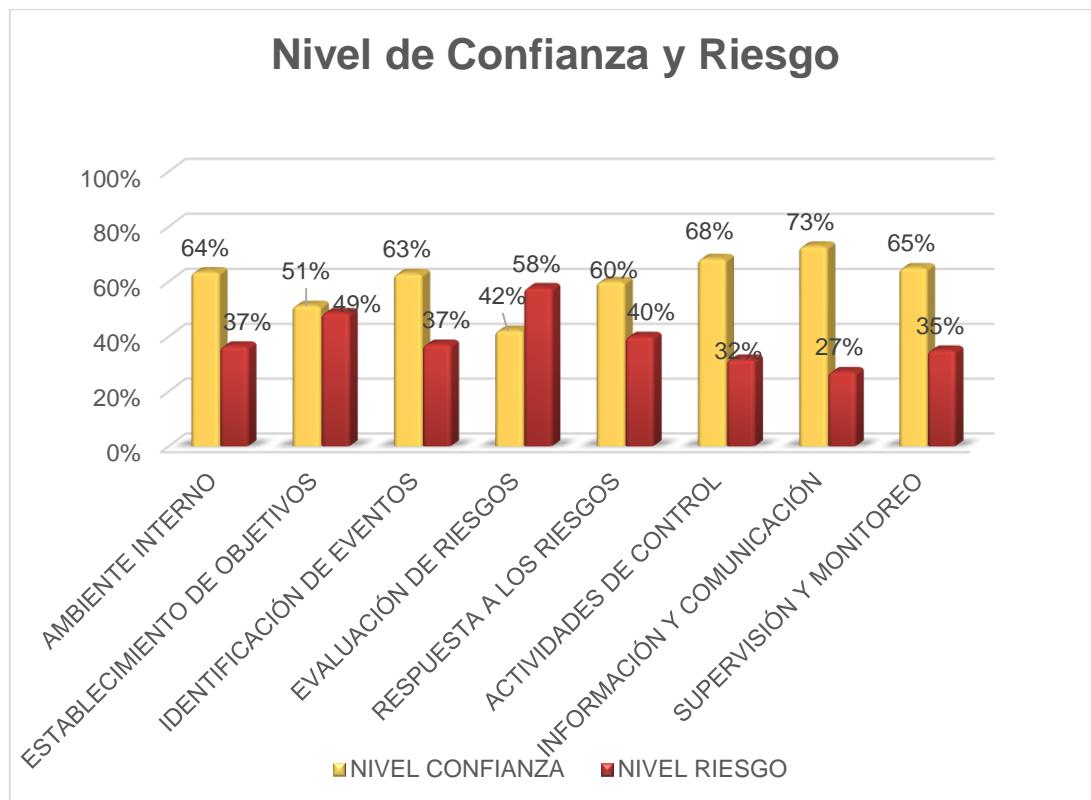


Gráfico. 39 Resultados de la Evaluación por Componentes Departamento de Implementación.

Elaborado por: Autores.

En este grafico se observa, que el componente Evaluación de Riesgos, obtuvo un nivel de riesgo moderado del 58%, porque el personal no presenta evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones, al momento de identificar y gestionar los riesgos de sus actividades.

Además, no cuenta con políticas de comunicación que involucre a otros Departamentos de la empresa.

3.3. Análisis de los Departamentos por principios.

A continuación, se presenta la evaluación de control mediante los principios del COSO ERM.

Tabla 11. Nivel de Confianza y Riesgo por Principios.

Principios	Nivel de Confianza		Nivel de Riesgo	
Integridad y Valores	82%	Alto	18%	Bajo
Filosofía y Estilo de alta Dirección	71%	Moderado	29%	Moderado
Consejo de Administración	82%	Alto	18%	Bajo
Estructura Organizativa	66%	Moderado	34%	Moderado
Autoridad y Responsabilidad	78%	Alto	22%	Bajo
Gestión Capital Humano	76%	Alto	24%	Bajo
Responsabilidad y Transparencia	70%	Moderado	30%	Moderado
Objetivos Estratégicos	69%	Moderado	31%	Moderado
Objetivos Específicos	60%	Moderado	40%	Moderado
Relación entre los Objetivos y Componentes del Corre	52%	Moderado	48%	Moderado
Consecución de Objetivos	52%	Moderado	48%	Moderado
Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	58%	Moderado	43%	Moderado
Factores Internos y Externos	62%	Moderado	38%	Moderado
Identificación de Eventos	57%	Moderado	43%	Moderado
Categoría de Eventos	39%	Bajo	61%	Alto
Estimación Probabilidad e Impacto	48%	Bajo	52%	Alto
Evaluación de Riesgos	37%	Bajo	63%	Alto
Riesgos Orientados por los Cambios	41%	Bajo	59%	Alto
Categoría de Respuestas	53%	Moderado	47%	Moderado
Decisiones de Respuesta	60%	Moderado	40%	Moderado
Integración con las Decisiones sobre los Riesgos	54%	Moderado	46%	Moderado
Principales Actividades de Control	60%	Moderado	40%	Moderado
Controles sobre los Sistemas de Información	78%	Alto	23%	Bajo
Cultura de Información en todos los Niveles	74%	Moderado	26%	Moderado
Herramienta para la Supervisión	62%	Moderado	38%	Moderado
Sistemas Estratégicos Integrados	60%	Moderado	40%	Moderado
Confiabilidad de la Información	72%	Moderado	28%	Moderado
Comunicación Interna	73%	Moderado	28%	Moderado
Comunicación Externa	95%	Alto	5%	Bajo
Supervisión Permanente	63%	Moderado	38%	Moderado
Supervisión Interna	39%	Bajo	61%	Alto

Elaborado por: Autores.

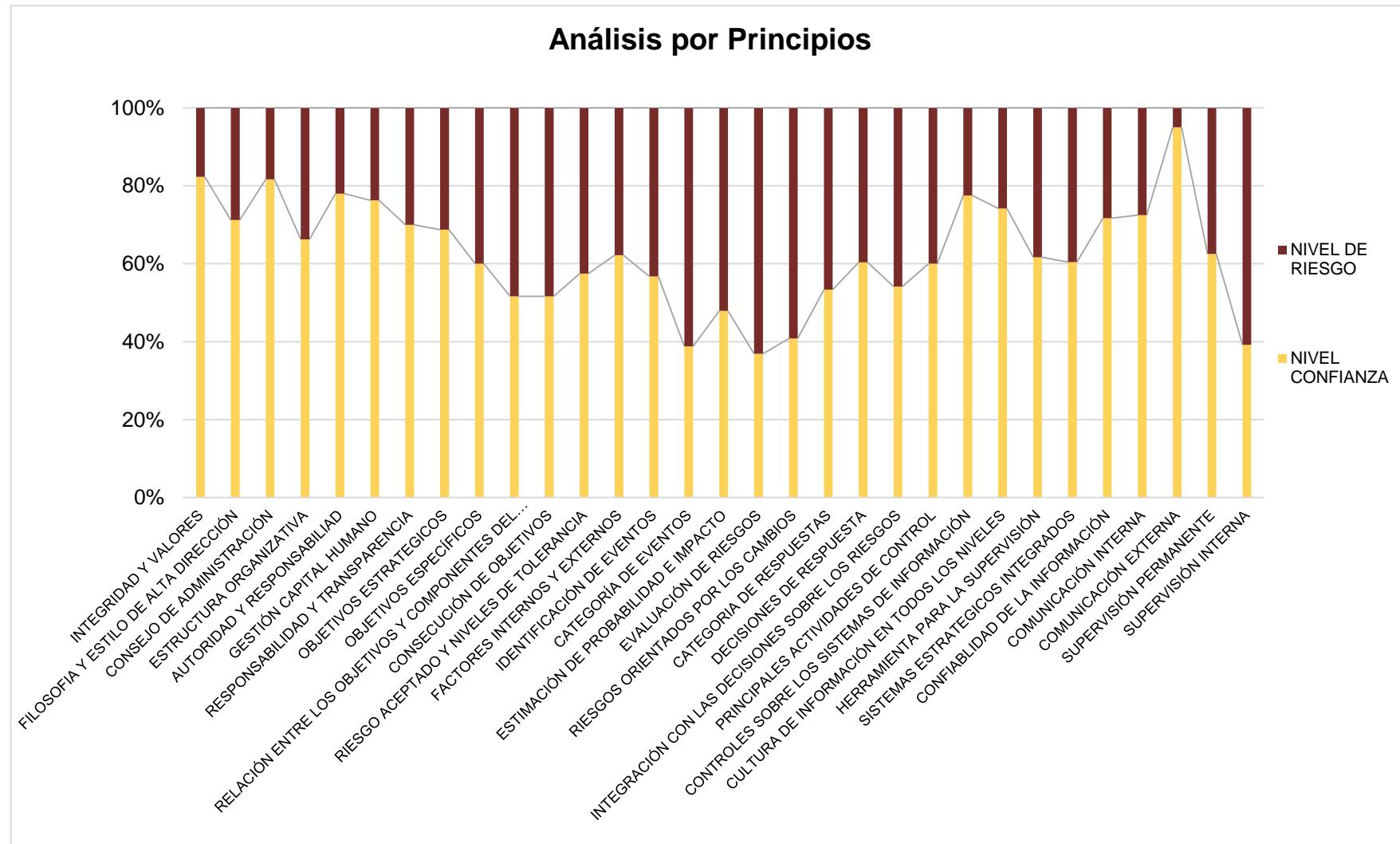


Gráfico. 40 Resultados de la Evaluación de control interno por Principio.
Elaborado por: Autores.

Como se puede observar en el análisis de los principios se tiene un nivel confianza media con excepción de:

- ✓ **Categoría de Eventos:** Se obtuvo un nivel de confianza bajo en tres departamentos: administrativo, desarrollo e implementación, debido a que no existe un plan de acción para los eventos imprevistos que se pueden dar en los proyectos. Es decir, la empresa no cuenta con un modelo de gestión de riesgos para identificar, evaluar, medir y responder apropiadamente a las contingencias, que se pueden presentar en la ejecución de los mismos. También, no se realiza la verificación de cumplimiento de las actividades de control, dando como resultado un riesgo del 61%.
- ✓ **Estimación de probabilidad e impacto, Evaluación de Riesgos y Orientados a Cambios:** Existe un nivel del riesgo alto en los tres principios con un porcentaje del 52%, 63%, y 59% respectivamente, esto se debe a que no se trabajada en planes de mitigación de riesgos, pero existe una iniciativa por parte del gerente para potenciar el crecimiento de la empresa hacia otros lugares del país. Cada departamento brinda un apoyo escaso hacia otros departamentos en algunos procesos, debido a que cada área ya cuenta con tareas específicas y responsabilidades asignadas contando con un limitado tiempo, aumentando significativamente los riesgos y con ello el incumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Supervisión Interna:** Existe un nivel de riesgo alto del 61%, a causa de no existir un seguimiento de las deficiencias encontradas en cada departamento, a su vez los procedimientos no son verificados con periodicidad. Esto se ha originado por el limitado número de personal disponible, que realice el seguimiento y supervisión de cada procedimiento interno.

3.4. Matriz de riesgos identificados.

Acorde a los resultados obtenidos en la evaluación del sistema de control interno, presentamos a continuación los datos más relevantes en la que se especifica el riesgo por cada componente. En los siguientes diagramas según los 5 departamentos de la empresa.

Tabla 12. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Ventas.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
Falencia Encontrada	Riesgo Identificado	Responsable	Causa	Efecto
El manual de funciones se encuentra desactualizado.	Falta de actualización, en el manual de funciones, acorde a cada puesto de trabajo. (R1)	Jefe de Departamento conjuntamente con el Asistente de Talento Humano.	La insuficiencia de tiempo, para determinar las actividades a desarrollar.	Retraso en las actividades principales a desempeñar en el departamento.
No cuenta con un plan de incentivos por los objetivos y metas alcanzadas	Falta de plan de incentivos por los objetivos y metas trazadas en el período. (R2)	Jefe de Departamento conjuntamente con el Asistente de Talento Humano.	Falta de involucramiento con el personal, para el proceso del plan de incentivos.	Propenso a no cumplir, con la planificación de ventas designado en el período.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
No se han establecido indicadores de gestión, para el cumplimiento de los objetivos.	Falta de implementación, de indicadores de gestión. (R3)	Jefe Departamental.	Falta de tiempo y desconocimiento del mismo.	Desconocimiento de valoración para verificar si los objetivos se han cumplido, en el período.
Carencia de conocimiento en herramientas de control interno.	Falta de conocimientos de instrumentos de control interno en sus procesos (R4)	Jefe Departamental.	Falta de tiempo y desconocimiento de su aplicación.	Insuficiencia de eficiencia y efectividad en las operaciones que se realizan.
No se tiene una supervisión completa en el cumplimiento de los objetivos.	Falta de supervisión en el cumplimiento de los objetivos. (R5)	Jefe Departamental.	Deficiencia a la hora de supervisar el cumplimiento en la consecución de los objetivos.	Incumplimiento de los objetivos estratégicos
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
En el Departamento no se cuenta con técnicas de identificación de eventos.	Falta de herramientas de identificación de eventos, como un análisis de flujo de proceso. (R6)	Gerente con el Jefe Departamental	Insuficiencia de tiempo y desconocimiento	No cuentan con mecanismos, para la identificación de eventos, acorde a sus objetivos.
No tiene establecido una categorización de los eventos.	No existe una categorización de los eventos, sobre los procesos de venta. (R7)	Jefe Departamental	Desconocimiento del tema.	Insuficiencia de información para evaluar los riesgos, para determinar las oportunidades.

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
No realiza informes al Gerente para su respectiva evaluación y análisis.	Falta de presentación periódicamente de informes para su análisis y evaluación. (R8)	Personal del Departamento de Ventas.	No cuenta con la obligación por parte del Gerente de ventas por falta de tiempo.	Carencia en la calidad de información para una toma de decisiones futuras en su área.
En la identificación de riesgos, no cuenta con apoyo por parte del gerente.	Escaso apoyo por parte del Gerente, en la identificación de riesgos potenciales (R9)	Jefe Departamental	Falta de tiempo para un estudio que identifique los riesgos a los que se encuentra expuesto.	Probabilidad elevada de ocurrencia de un evento, que no permita la gestión del riesgo con eficiencia y eficacia.
No cuenta con mecanismos de evaluación y valoración de los riesgos en sus procesos.	No aplica mecanismos para evaluación de riesgos y valoración acorde a sus procesos de venta (R10)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente	Insuficiencia de tiempo	Pérdida de oportunidades, en la utilización de modelos probabilísticos para mitigar o reducir la ocurrencia de eventos.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
No define respuesta a los riesgos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar	Falta de establecimiento de respuesta a los riesgos (R11)	Jefe Departamental	Desconocimiento y falta de información	Perdida de mecanismos de análisis de alternativas para una toma de decisiones, más asertivas.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
En el departamento, no cuentan con una matriz que relacione los riesgos seleccionados, con los controles establecidos.	No cuentan con una matriz de riesgos seleccionados con sus controles respectivos, que brinden una seguridad razonable. (R12)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente.	Desconocimiento del tema	Propenso al aumento de riesgos, irregularidades y retrasos incumpliendo con los objetivos planteados.
No cuentan con controles de riesgos, ni mecanismos para la toma de decisiones de las alternativas para responder a los riesgos.	Falta de controles de riesgos identificados y análisis de alternativas para toma de decisiones de respuesta de los riesgos. (R13)	Personal del Departamento	Carencia de tiempo para el análisis de los riesgos e insuficiencia de apoyo para el desarrollo y planteamiento del mismo.	Probabilidad de incremento de deficiencias, y la no pronta mitigación del mismo.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
No cuentan con herramientas de evaluación como cuestionarios, cuadros de mando o fluogramas para evaluar las actividades o procesos de riesgos.	No aplicación de herramientas de evaluación para evaluar las actividades o procesos, propenso de riesgos. (R14)	Jefe departamental en conjunto con el Gerente	Insuficiencia de tiempo y falta de apoyo del personal para efectuar herramientas de evaluación.	Propenso a sufrir deficiencias, al momento de realizar sus operaciones de venta.

Elaborado por: Autores.

Tabla 13. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Proyectos.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
Falencia Encontrada	Riesgo Identificado	Responsable	Causa	Efecto
No se han establecido políticas y responsabilidades de cumplimiento dentro del departamento.	Falta de establecimiento de políticas y responsabilidades por cada puesto de trabajo. (R1)	Jefe de Departamento en conjunto con el Asistente de Talento Humano.	Falta de tiempo y planificación para el establecimiento de políticas y responsabilidades.	No tienen claro cuáles son sus responsabilidades primordiales a cumplir según el puesto de trabajo.
Desactualización del manual de funciones por cada puesto de trabajo	Falta de actualizar el manual de funciones. (R2)	Jefe de Área en conjunto con el Asistente de Talento Humano.	Falta de apoyo y de organización para la actualización del manual.	Excesiva carga de trabajo, al no tener claro las actividades primordiales a desempeñar.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
No cuenta con procedimientos de planificación y funcionamiento para el cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos.	Falta de planificación de los objetivos estratégicos y específicos. (R3)	Departamento de Proyectos	Falta de coordinación con el jefe departamental para la elaboración de los procedimientos.	Afecta al cumplimiento de la misión de la entidad, debido a que no se ha estructurado los objetivos estratégicos.
El Departamento no tiene establecido indicadores de gestión para la medición de los objetivos planificados. (R4)	No se ha estructurado indicadores de gestión para la medición de los objetivos planificados. (R4)	Jefe Departamental en conjunto con los demás departamentos.	Falta de tiempo y de importancia según el tipo de proyectos.	El gerente no puede evaluar el desempeño y los resultados de los proyectos implementados, afectando a la toma de decisiones.
No cuenta con una supervisión para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, relacionados a los proyectos. (R5)	Falta de supervisión en el cumplimiento de los objetivos, relacionados a los proyectos. (R5)	Jefe Departamental en conjunto con su equipo	No cuenta con una planificación prevista para la supervisión de sus procesos.	Al no contar con una medida de supervisión, no cuenta con una estrategia.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
Ausencia de mecanismos para identificación de eventos de los riesgos tanto interno como externos.	Falta de mecanismos para la identificación de eventos. (R6)	Gerente en conjunto con el jefe departamental de Proyectos.	Desconocimiento del tema.	Escases de información para aplicar técnicas, que permitan el establecimiento de estrategias y logros de objetivos de la organización.
Falta de categorización de eventos, en el departamento de implementación.	No se ha establecido una categorización de eventos que esté vinculado con la misión de la compañía. (R7)	Jefe Departamental	Desconocimiento del tema y falta de cooperación con el personal.	No cuenta con información oportuna para la evaluación de los riesgos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
No se realiza con frecuencia un informe al gerente para su respectiva evaluación y análisis.	Ausencia de presentación periódica de informes para su análisis y evaluación. (R8)	Personal del Departamento.	No cuenta con obligación por parte del Gerente, para la presentación de los informes.	Afecta en la toma de decisiones, por la falta de información.
En la evaluación de riesgos, no cuenta con mecanismos para evaluar, valorar y mitigar los riesgos en sus procesos.	Falta de instrumentos para evaluar, valorar y mitigar los riesgos. (R9)	Jefe Departamental	No se tiene los conocimientos necesarios para realizar una valoración de los riesgos.	Propenso en aumentar los riesgos significativamente y no contar con un plan para poder mitigarlos.

No dispone de instrumentos de investigación que ayude a identificar los cambios de riesgos que afronta la empresa.	Ausencia de instrumentos de investigación para identificación y solución de los cambios de riesgo. (R10)	Jefe Departamental	Insuficiencia de tiempo	Inexistencia de mecanismos, genera que el departamento se encuentre vulnerable a posibles cambios ocasionado, por la no identificación de riesgos.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
No cuentan con categorización de eventos, que relacionen respuestas a los riesgos identificados. (R11)	No se desarrolla una categorización de eventos, ni una jerarquización de los objetivos de alto nivel a los procesos. (R11)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente	Desconocimiento del tema.	No dispone de información actualizada, para una evaluación de riesgos.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
En el Departamento no, dispone de instrumentos, ni matriz de control de riesgos.	No se ha definido instrumentos de control de riesgos, que brinde una seguridad razonable. (R12)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente.	Falta de colaboración y planificación por parte del departamento.	La calidad de la información de riesgos es deficiente, permitiendo una toma de decisiones incorrectas que no se alinean al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Inexistencia de políticas de información y mecanismos de comunicación, al momento de ocurrencia de incidente en el departamento.	No cuentan con políticas de comunicación e instrumentos de información. (R13)	Departamento de Proyectos en conjunto con el Gerente.	Falta de planificación y coordinación con el Gerente.	Retrasos en el cumplimiento de los objetivos programados y la falta de acciones que permitan examinar y controlar los riesgos.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
No se realizan actividades de supervisión y monitoreo, en los procesos del departamento.	No se efectúan actividades de supervisión y monitoreo, en los procesos que realiza el departamento de proyectos (R14)	Jefe Departamental	No dispone de tiempo para realizar las actividades de monitoreo y supervisión.	Sus procesos son deficientes y no adoptan un mejoramiento continuo del mismo.
Falta de herramientas para la evaluación de sus actividades, como cuestionarios, flujoigramas o cuadros de mando.	No posee herramientas de evaluación de sus procesos y actividades como cuestionarios, flujoigramas y cuadros de mando. (R15)	Departamento de Proyectos en conjunto con Talento humano.	Falta de apoyo y gestión con el departamento para efectuar estas actividades.	No cuenta con información oportuna y confiable del desempeño de las actividades a mejorar para la toma de decisiones.

Elaborado por: Autores.

Tabla 14. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Implementación y Soporte Técnico.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
Falencia Encontrada	Riesgo Identificado	Responsable	Causa	Efecto
No tiene establecido políticas y responsabilidad de cumplimiento.	Carencia de políticas y responsabilidades de cumplimiento en la empresa. (R1)	Jefe de Departamento en conjunto con el Asistente de Talento Humano.	Falta de tiempo y planificación.	Incumplimiento de las políticas que establece la empresa y la inoportuna atención a los compañeros de trabajo.
En el Departamento no se identifica con claridad los niveles de responsabilidad de cada área de trabajo.	Falta de identificación a los niveles de responsabilidad del área de trabajo. (R2)	Jefe de Departamento en conjunto con el Asistente de Talento Humano.	Falta de apoyo y de tiempo en determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Retraso en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
No se han establecido indicadores de gestión objetivos específicos de operación, información y cumplimiento.	Falta de implementación, en los indicadores de gestión y objetivos específicos. (R3)	Departamento de Proyectos	Falta de tiempo y desconocimiento del mismo.	Afecta en el incumplimiento de los objetivos y medición del rendimiento determinados por los indicadores.
No cuenta con una comunicación oportuna y suficiente para el cumplimiento de los objetivos.	Comunicación deficiente para el cumplimiento de los objetivos. (R4)	Jefe Departamental en conjunto con los demás departamentos.	Falta de cooperación y apoyo con los demás departamentos	Bajo rendimiento en la productividad y su desempeño.
No cuenta con supervisión que determine el grado de cumplimiento de los objetivos, sobre el riesgo aceptado.	Falta de supervisión en el cumplimiento de los objetivos, relacionados a los proyectos. (R5)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente	Falta de tiempo y planificación para la supervisión de los objetivos,	La información insuficiente para la toma de decisiones.
El Departamento no detalla los riesgos aceptados, para la consecución de los objetivos, además, no cuenta con el apoyo por parte del gerente.	No tiene determinado los riesgos aceptados, para la consecución de los objetivos (R6)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente	Desconocimiento del tema y falta de apoyo necesario.	Desviación del cumplimiento de los objetivos institucionales.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
No cuenta con mecanismos para identificar eventos, tanto internos como externos.	Falta de mecanismos para la identificación de eventos. (R6)	Gerente con el Jefe Departamental de proyectos	Insuficiencia de tiempo y desconocimiento del tema.	No obtiene información necesaria, para considerar los eventos que pueden afectar al logro de los objetivos
No dispone de una categorización de los eventos en el Departamento de Implementación y Soporte.	No tiene definido una categorización de los eventos sobre sus procesos. (R7)	Jefe Departamental	Falta de planificación.	No existe clasificación de objetivos de los factores tanto internos como externos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
No efectúa periódicamente informes al Gerente sobre los	Falta de presentación periódica de informes, para su análisis y evaluación.	Personal del Departamento.	No dispone de obligatoriedad para la emisión de informes, salvo en	No dispone de suficiente información, para la toma de decisiones

procesos que se realizan acorde a los riesgos que se susciten en el Departamento.	ción por parte del Gerente. (R8)		casos que el Gerente disponga.	oportuna, al momento de originar alguna eventualidad riesgosa.
No dispone de mecanismos para valorar los riesgos y mitigación.	No cuenta de instrumentos para evaluar, valorar y mitigar los riesgos. (R9)	Jefe Departamental	Desconocimiento en el tema de valoración de riesgos.	No se realiza una valoración de riesgos aplicando técnicas o instrumentos cualitativos o cuantitativos.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
No cuenta con mecanismos de análisis para alternativas de respuesta al riesgo.	No se ha establecido mecanismos de análisis de alternativas, para responder a ese riesgo. (R11)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente	Falta de cooperación con los integrantes de la organización.	No cuenta con un plan de implementación para ejecutar acciones de control acorde a cada riesgo.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
El Departamento no dispone de controles de riesgos identificados, además, no se desarrolla una matriz, que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos.	Falta de controles de riesgos identificados y definición de una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos. (R12)	Jefe Departamental en conjunto con el Gerente.	Falta de planificación con los miembros del departamento.	Importantes deficiencias en los procedimientos al no gestionar el riesgo, con matrices y controles que no se han establecido.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Insuficientes políticas de información y comunicación.	Falta de políticas en la comunicación interna del departamento. (R13)	Todo el Departamento de implementación y Soporte.	Falta de tiempo y cooperación del Gerente General en el manejo de las políticas internas.	Excesiva comunicación informal impidiendo controlar las actividades a desarrollar por el departamento.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Falta de herramientas de control como: cuestionarios, cuadros de mando y flujogramas para evaluar las actividades o procesos que tienen mayor riesgo.	Carece de herramientas de evaluación a los procesos y actividades del departamento. (R15)	Departamento de implementación en conjunto con el Asistente de Talento humano.	Insuficiencia de tiempo y coordinación para levantar los procedimientos.	Inexistencia de mecanismos para recolectar y corregir las deficiencias encontradas.

Elaborado por: Autores.

Tabla 15. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
Falencia Encontrada	Riesgo Identificado	Responsable	Causa	Efecto
Las capacitaciones se dan de manera rápida y sin planificación.	Falta de planificación en temas de capacitación. (R1)	Jefe Administrativo y Talento Humano.	No existen nuevos planes de capacitación para nuevas vacantes.	El nuevo personal carece de conocimientos del sistema de la empresa y de productos, derivados de una mala inducción.
Existencia de mecanismos ambiguos de reclutamiento y selección del personal.	Metodología antigua en la selección del personal para el cargo. (R2)	Jefe Administrativo y Talento Humano.	Desactualización de métodos de reclutamiento y selección para los nuevos puestos de trabajo.	El nuevo personal no cumple con los requisitos necesarios para del puesto de trabajo.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Se requiere una actualización del plan estratégico para los objetivos planteados.	Desactualización del plan estratégico para los nuevos objetivos. (R3)	Jefe Administrativo y Talento Humano.	No se cuentan con suficiente tiempo, para actualizar los planes estratégicos.	No se han logrado nuevos objetivos y existe un deficiente crecimiento de la empresa.
No sé han establecidos indicadores de gestión ni de cumplimiento.	Ausencia de indicadores de gestión, en los procesos del departamento. (R4)	Jefe Administrativo y Talento Humano, en conjunto con el Gerente General.	Poca atención de la Gerencia, en implementación de indicadores de gestión.	Fallas en los procesos y consecución de objetivos.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
Sobrecarga de trabajo para el cumplimiento de objetivos establecidos.	Excesiva carga de responsabilidad para el personal administrativo y de talento humano. (R5)	Jefe Administrativo y Talento Humano.	No existe una actualización del manual de funciones acorde a los puestos de trabajo.	Existe una saturación de responsabilidades y obligaciones del personal, generando cruce en los puestos de trabajo.
No se realizan informes oportunos para la toma de decisiones.	No existe cumplimiento en el tiempo de entrega de informes para el gerente General o Jefe Departamental. (R6)	Jefe Administrativo y Talento Humano.	Carga excesiva de trabajo y disminución de tiempo para la entrega de informes.	Presentación de información incompleta a la alta directiva, creando dificultades a la hora de tomar decisiones.
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Presentación tardía de informe de costos al departamento de finanzas.	Escasos controles en la solicitud y presentar información financiera. (R7)	Jefe Administrativo y Talento Humano. En conjunto con el Gerente General.	No se cuenta con información al día de costos reportados por cada área.	Presentación de información inopportunas para el jefe administrativo.

Carencia de un plan de mitigación e identificación de riesgos.	Falta de conocimientos de herramientas de identificación de riesgos. (R8)	Jefe Administrativo en conjunto con los demás jefes departamentales.	No se cuenta con plan de mitigación y seguimiento de riesgos.	Al no contar con una identificación de riesgos, no se efectúa una oportuna evaluación ni control.
Solución tardía a los cambios de riesgos que enfrenta la empresa.	Falta de compromiso en la identificación y análisis de riesgos. (R9)	Jefe Departamental.	No se realiza un conocimiento previo, para el estudio de gestión de riesgos.	Incumplimiento en la consecución de los objetivos planteados, por no presentar un análisis oportuno de los riesgos.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
Falta de apoyo del gerente al momento de dar respuestas a los riesgos.	Mínima implicación del gerente en dar soluciones a los riesgos. (R10)	Jefe Administrativo y Talento Humano	Poca importancia y de tiempos al momento de analizar estas situaciones.	Deficiente gestión de los riesgos potenciales de la empresa.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Fallas en los mecanismos de control para la ejecución de los procesos.	Pocas herramientas de control para cumplimiento de objetivos. (R11)	Jefe Administrativo y Talento Humano	Escasos o nulas medios de control para el cumplimiento de objetivos.	Escaso control en la ejecución de procesos, provocando incumplimiento de objetivos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Dificultad en procesos a la hora de cruce de información.	Deficiente comunicación entre los miembros del departamento, por diferencias de criterios, (R12)	Jefe Administrativo y de Talento Humano	No se ha establecido políticas de comunicación, entre el personal o equipo de trabajo.	Existe malos entendidos y opiniones diversas, en el cruce de información.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
No existen mecanismos de supervisión ni monitoreo, de riesgos con mayor impacto.	Falta de herramientas de control e identificación de riesgos por parte del jefe del departamento. (R13)	Jefe Administrativo y de Talento Humano	Ausencia de herramientas de control y supervisión de riesgos.	Falta de herramientas de evaluación, aumenta el nivel de riesgo del departamento y afecta el logro de resultados.

Elaborado por: Autores.

Tabla 16. Matriz de Identificación de Riesgos al Departamento de Infraestructura y Desarrollo.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
Falencia Encontrada	Riesgo Identificado	Responsable	Causa	Efecto
Inconformidad en las actividades a realizar, para los puestos de trabajo.	Sobrecarga de actividades a los empleados del área. (R1)	Jefes de área de los Departamentos.	En el manual de funciones no se detalla a profundidad las actividades a desempeñar.	No cumplimiento de objetivos planteados del departamento, debido a exceso de tareas.
Ausencia de difusión de planes de estrategias y objetivos en el área.	Escasos mecanismos de comunicación de información. (R2)	Jefes de área de los Departamentos.	Controles y mecanismos de difusión de información muy limitados.	Errónea interpretaciones de la información y dificultad para el cumplimiento de objetivos.
El personal no acata las disposiciones que se debe seguir para el cumplimiento de procedimientos.	Falta de compromiso por parte de empleados en el cumplimiento de procedimientos, leyes y otras disposiciones de la empresa. (R3)	Empleados de las Áreas.	Desconocimiento de reglamentos a seguir en la ejecución de procesos.	Incumplimiento en procesos y duplicidad de trabajo al momento de ejecutar proyectos.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
No se ha trabajo en un nuevo plan estratégico.	No se ha planificado la creación de un nuevo plan estratégico ni actualización del anterior. (R4)	Jefes de área de los Departamentos.	El personal no cuenta con conocimientos, para la elaboración de planes del área.	Carencia de nuevas estrategias y desactualización de objetivos planteados.
Desconocimiento de herramientas de Control en la ejecución de procesos.	Deficiencia en los procesos por desconocimiento de evaluación de desempeño. (R5)	Jefes de área de los Departamentos.	Carencia de conocimientos para la implementación de herramientas de control.	No se promueve una mejora continua de los procesos y desempeño del personal.
No se supervisa el grado de cumplimiento de los objetivos del área.	Falta de herramientas de cumplimiento de objetivos. (R6)	Jefes de área de los Departamentos.	Los jefes del área no cuentan con el conocimiento para implementar mecanismos de control.	No logro de objetivos planteados a corto y mediano plazo.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
No se realizan informes oportunos para la toma de decisiones.	Fallos en los controles de presentación de información. (R7)	Jefes de área de los Departamentos.	El personal no cuenta con la obligación de emitir informes.	No se da el manejo adecuado de información, produciendo fallos en control de la información
No se cuenta con una categorización de eventos o riesgos.	No existen mecanismos de valoración de riesgos. (R8)	Jefes de área de los Departamentos.	No se ha trabajo en la evaluación de riesgos, por falta de planificación de trabajo.	No se puede dar una valoración adecuada de los riesgos.



No se da prioridad al manejo de riesgos identificados.	No se cuenta con el personal preparado para identificar y valorar los riesgos. (R9)	Jefes de área de los Departamentos.	Falta de conocimientos del equipo de trabajo, en temas de riesgo.	Produce un incremento en los riesgos identificados, afectando a la consecución de los objetivos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
No se da un seguimiento de los nuevos riesgos surgidos en el entorno.	No se realiza una gestión de los riesgos. (R10)	Jefes de área de los Departamentos.	No existe plan de identificación y seguimiento de riesgos por parte de cada área.	No se puede resolver de manera inmediata los riesgos identificados.
No se da importancia al alcance e impacto que tiene los riesgos en el cumplimiento de objetivos.	Falta de gestión de riesgos y compromiso por parte de los empleados. (R11)	Jefes de área de los Departamentos.	Desconocimiento en la evaluación al sistema de control interno, por parte de cada departamento.	Incremento de los riesgos a no ser detectados en el departamento.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
Falta de evidencia al momento de respaldar la toma de decisiones.	Falta de mecanismos de control en el respaldo de información en respuesta a los riesgos. (R13)	Jefes de área de los Departamentos.	No se prioriza el resguardo de información, ni se cuenta con políticas establecidas.	Inobservancias de riesgos identificados para su análisis y mitigación correspondiente.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Implementación tardía de instrumentos de control para disminuir riesgos.	No se cuenta con implementación de instrumentos de control. (R14)	Jefes de área de los Departamentos.	No se cuenta con un personal necesario, que posea conocimientos y experiencia en temas de control.	Falta de controles en la mitigación de riesgos.
No se ha trabajado de manera oportuna, en las respuestas a los riesgos.	Desactualización de matriz de riesgos al momento de relacionar y fijar controles de mitigación. (R15)	Jefes de área de los Departamentos.	El personal no cuenta con el conocimiento necesario en la evaluación de los riesgos.	Inexactitud en la evaluación y valoración de riesgos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
No existe formalidad en la presentación de información requerida del gerente.	Falta de formalidad y presentación por escrito de estatutos (R16)	Jefes de área de los Departamentos.	Comunicación informal entre trabajadores, debido a desconocimiento de formalidades en la presentación de información.	Genera malos entendidos y dificultad de la transparencia de la información.
Existe demora en la entrega de información para el desarrollo de proyectos programados.	No se cumpla con los plazos de presentación de información y desacuerdo en la presentación de los mismos. (R17)	Empleados del departamento.	No se ha trabajado en la mejora de canales de comunicación e información por parte con los altos directivos.	Interrupción de proyectos por la mala comunicación.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Se da esporádicamente evaluaciones al personal sobre sus actividades.	No existen planes de evaluación de desempeño de los procesos del Departamento. (R18)	Jefes de área de los Departamentos.	Falencia en la ejecución de los procesos de departamento.	El personal realiza los procesos de manera inadecuada.
No se da seguimiento de las deficiencias encontradas.	Falta se compromiso en la identificación de las deficiencias encontradas. (R19)	Jefes de área de los Departamentos.	Falta de control y seguimientos de los procesos	Errores en los procesos efectuados, generando retrasos en los proyectos.
Escaso mecanismos de supervisión y monitoreo de riesgo con mayor impacto.	Falta de herramientas de supervisión y manejo de riesgos. (R20)	Jefes de área de los Departamentos.	No se cuenta con el conocimiento de herramientas aplicables para la supervisión de riesgos	No existe seguimiento ni supervisión de los riesgos.

Elaborado por: Autores.



3.5. Informes de la Evaluación de Control interno

OFICIO No. 004

Cuenca, 18 de enero de 2020

Asunto: Evaluación al sistema de control interno de la entidad.

Ingeniero.

José Andrés Calle Zhañay.

Gerente General de TRES CLOUD CIA LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones,

El presente informe tiene por objetivo, dar a conocer los resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación del COSO ERM o COSO II, considerando los ocho componentes con sus treinta y dos principios, enfocado a la administración de riesgos de la empresa, en el período comprendido del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2018.

Para ello se evaluó los niveles de confianza y riesgo en los procesos y actividades, los cuales requieren acciones estratégicas para la mitigación de riesgos y un manejo eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos de la entidad.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la evaluación:

El manual de funciones se encuentra desactualizado.

En los últimos años, la empresa no ha actualizado el manual de funciones el cual, es base fundamental para la planificación y ejecución de las actividades.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 4, factor 4 Estructura orgánica, establece que: *“La actualización de las estructuras, funciones y procesos, es responsabilidad de quienes dirigen los diferentes niveles de la organización con el apoyo interno o externo que sea necesario a fin de que respondan a las exigencias presentes de la institución.”*

El Departamento Administrativo Financiero y de Talento Humano, no ha prestado la importancia sobre la actualización de funciones y actividades a realizar por cada Departamento y los cambios que estos han ido generando en sus procesos.

Esto ha provocado, sobrecarga y cruces de actividades en algunos Departamentos de la empresa, de tal manera que el personal no identifica con claridad sus responsabilidades y funciones, así mismo, impidiendo que la compañía no logre sus actividades con eficiencia.

Conclusión:

La empresa carece de un manual de funciones actualizado, debido a que no se ha considerado como una prioridad, ocasionando que el personal no pueda identificar y desempeñar eficientemente sus actividades, afectando el cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendación:**Al Gerente General**

1. Actualizar, conjuntamente con los jefes Departamentales las funciones y responsabilidades definidas en el manual de funciones acorde a las exigencias actuales de la empresa. Además, establecer los niveles de autoridad y jerarquía para facilitar la coordinación entre Departamentos.
2. Difundir el manual de funciones actualizado a todo el personal involucrado.

Al Jefe Administrativo, Financiero y de Recursos Humanos.

3. Establecer controles, en las tareas asignadas que permitan verificar el cumplimiento de cada puesto de trabajo.

Carencia de procedimientos y políticas de selección y reclutamiento del personal.

La empresa no posee políticas y procedimientos de selección y reclutamiento de personal, que permitan disponer de capital humano eficiente y eficaz que contribuyan a la consecución de objetivos.

De acuerdo al Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 4, factor 6 Gestión de Capital Humano señala que: *“Las normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano están relacionadas de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulo del personal.”*

La ausencia de políticas y procedimientos de selección y reclutamiento en la compañía que está en crecimiento, se ha originado por la falta de interés en aplicar estos mecanismos, por lo que esta responsabilidad ha recaído sobre la máxima autoridad.

Lo expuesto, ha ocasionado que no se consideren los perfiles de trabajo que concuerden con las necesidades de la empresa provocando pérdidas de recursos y atrasos en tiempos de ejecución y desarrollo de proyectos.

Conclusión:

La ausencia de políticas y procedimientos para el manejo del personal, ha ocasionado que la empresa no disponga de capital humano con destrezas y habilidades demandadas para cada puesto de trabajo, incurriendo en gastos innecesarios de tiempo y recursos en su reclutamiento.

Recomendación:

Al Gerente General

4. Establecer conjuntamente con la asistente del Departamento Administrativo, Financiero y de Recursos Humanos, políticas y procedimientos de reclutamiento del personal acorde a los puestos de trabajo.

Al Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano

5. Definir perfiles profesionales considerando los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para los puestos vacantes.
6. Desarrollar nuevos canales de reclutamiento, para disponer de un mayor número de aspirantes a ocupar en los puestos de trabajo.

Procesos de inducción y capacitación, se realizan de manera inmediata sin previa planificación.

En la compañía no se desarrolla una planificación, para realizar la inducción al personal al momento de su ingreso, de la misma manera los procesos de capacitación se realizan de manera inmediata sin previa programación.

Estos inconvenientes se deben a la insuficiencia de tiempo por parte del personal responsable en emitir políticas a los procesos de capacitación e inducción al personal y la falta de organización de cada departamento.

Al no disponer de un cronograma o planificación en los procesos de inducción y capacitación al personal, origina que los empleados no desarrollen correctamente sus funciones, y no puedan cubrir sus necesidades de retroalimentación en temas indispensables que lo requieran.

Conclusión.

La empresa no cuenta con una planificación en los procesos de inducción y capacitación al personal, debido a la insuficiencia de tiempo y organización de los departamentos, lo que ha ocasionado retrasos y errores en las actividades cotidianas.

Recomendación.**Al Gerente General**

7. Elaborar políticas empresariales relacionadas al manejo de las capacitaciones e inducciones al personal y considerarlas en una planificación que incluya un cronograma de capacitaciones e inducciones, además se deberá solicitar informes mensuales con respecto a las necesidades de cada departamento.

A los Jefes Departamentales

8. Realizar reuniones mensuales y consultar con cada trabajador las necesidades que se presente al momento de realizar sus actividades, detectando falencias en sus procesos y evaluando sus resultados tanto individuales como grupales.

Falta de implementación de indicadores de gestión, en cada objetivo planificado de los departamentos.

Los Departamentos de la empresa, no cuentan con herramientas indispensables como indicadores gestión, que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados en el transcurso del período económico.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 5, Factor 1, Objetivos Estratégicos, menciona que: *“Se utilizarán herramientas administrativas como marco lógico para elaborar proyectos con indicadores de gestión, los medios de verificación objetiva y los supuestos establecidos. Cualquier metodología utilizada, es indispensable que la dirección establezca objetivos respecto de los que asume la responsabilidad de gestionar su cumplimiento evitando los riesgos correspondientes.”*

La causa principal del problema mencionado está relacionada con el desconocimiento que posee cada uno de los departamentos, al evaluar los procesos y actividades efectuados ya sean estos individuales o en conjunto, sin indicadores de gestión.

Esto ha ocasionado que los departamentos no posean datos confiables, al evaluar los objetivos estratégicos planteados, según lo expuesto en su documento división estratégica, lo que dificulta la toma de decisiones en el menor tiempo posible.

Conclusión.

La compañía no ha desarrollado indicadores de gestión, para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a un desconocimiento del tema, lo que ha generado que la organización no disponga de herramientas de evaluación y con ello no presente datos fidedignos para su toma de decisiones.

Recomendación:**Al Gerente General**

- 9.** Verificar mensualmente o trimestralmente con cada jefe departamental, la evaluación del cumplimiento de los objetivos y los resultados a través de indicadores de gestión.

A los Jefes Departamentales

- 10.** Actualizar la documentación de División de estrategias y elaborar indicadores de gestión, según cada objetivo planteado, por departamento, prevaleciendo el desempeño organizacional y las metas proyectadas.

Falta de actualización del plan estratégico según los objetivos de la empresa.

La empresa no dispone de un plan estratégico actualizado, conforme a la situación real de la misma, por lo que no prioriza actividades que disminuyan los riesgos evitando el cumplimiento de algunos objetivos.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 5, factor 1 Objetivos Estratégico señala que: *“Aunque la misión de una entidad y sus objetivos estratégicos sean generalmente estables, sus estrategias y muchos objetivos relacionados con ella son más dinámicos y se adecuan a las cambiantes condiciones internas y externas”*

El plan estratégico de la empresa no ha sido actualizado, debido a la falta de planificación y coordinación con cada departamento, además no se ha asignado a una persona encargada de monitorear las deficiencias y objetivos que se encuentran aún por cumplir.

Esto ha provocado que cada departamento, no establezca estrategias acordes a su competencia, segregando la priorización de los objetivos institucionales, perdiendo competitividad y valor agregado, en la realización y presentación de sus proyectos.

Conclusión:

La empresa cuenta con una planificación estratégica desactualizada por la falta de planificación y coordinación con cada departamento, lo que lleva al incumplimiento de objetivos estratégicos, además ha generado una pérdida de competitividad y respuestas a nuevos factores tanto internos como externos.

Recomendación:**Al Gerente General**

- 11.** Rediseñar la planificación estratégica acorde a las nuevas exigencias y necesidad de la empresa que contribuyan a la consecución de los objetivos.
- 12.** Apoyar a cada jefe Departamental al establecimiento de nuevas estrategias y procedimientos en el documento denominado División estratégica.

Al Jefe Administrativo, Financiero y de Recursos Humanos

- 13.** Crear espacios o canales de difusión de los planes estratégicos que permita el conocimiento y compromiso de los trabajadores para el logro de objetivos.

Ausencia de diseño de técnicas de identificación y categorización de eventos, tanto internos como externos.

La empresa no ha desarrollado una técnica de identificación de eventos, en la que se vea involucrada una metodología para mejorar el logro de sus objetivos.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 6, elemento 2, Identificación de Eventos, establece que: *“Una metodología de identificación de eventos de una entidad, puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo”* y *“se aplican tanto al pasado como al futuro variando ampliamente en su nivel de sofisticación”*.

La ausencia de técnicas de identificación de eventos en la empresa y su categorización respectiva, es debido al poco conocimiento que tiene cada jefe departamental del tema, sobre todo en la categorización de sus riesgos, tanto pasados como futuros, en este apartado se encuentran el tema de recuperación de cartera, un análisis interno del retraso de sus proyectos, entre otros eventos recurrentes que no constan con su estudio.

Este acontecimiento ha provocado que los departamentos, no realicen una clasificación de sus objetivos por categorías, además no cuentan con los mecanismos necesarios para mitigar los eventos identificados, afectando el logro de los objetivos generales de la empresa.

Conclusión.

La organización no cuenta con técnicas de identificación y categorización de eventos, debido al desconocimiento de cada departamento, originando que la empresa no obtenga información relevante de los riesgos a los que está expuesta, para su respectiva mitigación.

Recomendación.

Al Gerente General.

14. Realizar una planificación y verificación de las técnicas a utilizar para cada departamento sobre la identificación de riesgos y el impacto que produce.

Al Departamento Administrativo, Financiero y Recursos Humanos.

15. Elaborar y verificar en conjunto con el Gerente General, políticas de cobranzas que estén acorde a las técnicas de identificación de eventos pasados, proyectándose a un escenario a futuro.

Al Departamento de Proyectos.

16. Revisar conjuntamente con el departamento de implementación, infraestructura y desarrollo, los retrasos generados en los proyectos de gran escala, creando una categorización de eventos, que involucre tanto los facto-

res internos como externos, que sirva de base para la evaluación de los riesgos.

Ausencia de informes periódicos al Gerente General para su respectiva evaluación y análisis.

Los departamentos de la empresa, no elaboran periódicamente informes al Gerente General, reportando actividades, problemas y el impacto que estos pueden generar en el desarrollo de sus procesos.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 10 factor 1, Cultura de Información en todos los niveles señala que: *“Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario”* y además *“estos informes contemplan, no solo datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y formular informes financieros y de otro tipo”*.

Esta situación se ha originado por la falta de importancia y de obligatoriedad, por parte de los altos directivos como Gerencia y los jefes departamentales, en solicitar reportes ya sean semanales o mensuales para el análisis respectivo.

La falta de formalidad y concurrencia a la hora de realizar los informes, ha ocasionado, que no se lleve un registro de las actividades, problemas y riesgos que se desarrollan al momento de ofrecer sus servicios y los departamentos no cuenten con la información suficiente para una toma de decisiones.

Conclusión.

La empresa, no realiza con frecuencia informes al Gerente General para los respectivos análisis y evaluaciones, debido a la falta de obligatoriedad y políticas sobre el manejo de la información y comunicación, por lo tanto, ha ocasionado que no cuenten con una formalidad y registro de incidentes, actividades o problemas al brindar sus servicios.

Recomendación.

Al Gerente General

- 17.** Establecer políticas de información y comunicación, que incluya la formalidad y frecuencia para la emisión informes.

A los Jefes Departamentales

- 18.** Realizar reuniones paulatinas con sus colaboradores para emitir informes al Gerente General que incluya la evaluación de los procesos, actividades y riesgos de sus departamentos.

Ausencia de políticas para la presentación de Informes al Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.

Se ha evidenciado que no existen políticas para la presentación y recepción de Informes como: comisiones (centro de costos), horas extras fuera de la empresa, viáticos, entre otros.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 10, factor 2 Herramientas para la supervisión indica que *“Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.”*

Lo anterior se ha originado por la falta de compromiso y apoyo por parte de los colaboradores en la presentación de documentación, además de la flexibilidad existente en la recolección de información.

El incumplimiento de esta normativa ha ocasionado que el departamento tenga retrasos en la recolección de información y con ello no pueda realizar los diferentes cálculos para el pago respectivo de las comisiones, horas extras, reembolsos por viáticos, entre otros y por ende efectué con retrasos la elaboración de los roles de pago.

Conclusión:

La ausencia de políticas para la presentación y recepción de información, se origina por la falta de compromiso de los colaboradores y la flexibilidad del Departamento

Administrativo, Financiero y Talento Humano en solicitar la documentación, lo que ha provocado el retraso en la elaboración de los roles de pago.

Recomendación:**Al Gerente General**

- 19.** Establecer políticas de comunicación entre la administración y las diferentes áreas de la empresa, así como los canales para que la información sea oportuna y fluida.
- 20.** Difundir los mecanismos y canales de comunicación entre todo el personal para garantizar una comunicación eficiente.

Al Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano.

- 21.** Elaborar una planificación de plazos de entrega de la información del personal.

Falta de políticas de cobranza aprobadas por el Gerente General.

La empresa no cuenta con políticas de cobranza aprobadas por el Gerente General o la alta directiva, por lo que actualmente existe acumulación de cartera vencida.

De acuerdo al Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 9, Factor 1 Integración con las Decisiones Sobre Riesgos establece que: “después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección establece actividades de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías”, además en el Factor 2 Principales Actividades de Control, menciona que: “Estas actividades deben enmarcar en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos. La política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarlos a cabo.”

Esto se ha suscitado por la falta de interés por parte de la Gerencia, ya que ha dado prioridad a otros procesos esenciales para la empresa como mejorar el servicio y brindar una asistencia técnica de calidad, además no se ha asignado al personal idóneo para su actualización, revisión y aprobación de lineamientos en el manejo de crédito a los clientes.

El no disponer de procedimientos y políticas bien definidas para el cobro de facturas a clientes, ha ocasionado que la empresa tenga una cartera vencida acumulada de años anteriores generando menor liquidez y pérdida de reinversión en nuevos proyectos.

Conclusión:

La empresa no cuenta con políticas de cobranza aprobadas por el Gerente General, debido a que se ha priorizado otros procesos de la empresa y no se ha asignado al personal idóneo para la actualización y evaluación de políticas, provocando efectos negativos en la liquidez de la empresa.

Recomendación:**Al Gerente General**

22. Actualizar conjuntamente con el Departamento Administrativo, Financiero y Talento Humano, políticas de crédito y cobranza para disminuir el riesgo de recuperación de la cartera vencida.

Carencia de instrumentos y controles acorde a los riesgos identificados en los departamentos.

Los departamentos no poseen instrumentos de control de riesgos a los que están expuestos, excepto el Departamento de Infraestructura.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 9, factor 1, Principales Actividades de Control señala lo siguiente: “*La dirección establece actividades de control necesarias para disminuir los riesgos, alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías*” y sugiere “*establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la organización*”.

La no preparación de instrumentos de control, según lo establecido por cada riesgo o falencia encontrada, es debido a la falta de planificación y cooperación por parte de cada jefe departamental

Lo que ocasiona que la compañía no realice actividades que mitiguen los errores producidos con una seguridad razonable, permitiendo el no cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como operacionales.

Conclusión.

Los Departamentos no disponen de instrumentos de control de riesgos, debido a la falta de planificación y cooperación por cada jefe departamental, provocando que no se realicen actividades de mitigación de riesgos y no cuenten con el fortalecimiento adecuado para el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación.

A los Jefes Departamentales

23. Elaborar una matriz de riesgos en las que se establezca las deficiencias y riesgos identificados, con la finalidad de implementar las actividades de control con sus respectivos objetivos.

Inexistencia de mecanismos de valuación y valoración de riesgos en sus procesos.

La compañía, no efectúa mecanismos de valuación y valoración de riesgos acorde a sus procesos en los departamentos, además no ha considerado el grado de complejidad que produciría el no realizar la evaluación, aplicando diversas técnicas ya sea cuantitativas y cualitativas.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 7, factor numeral 2, Evaluación de Riesgos establece que: *“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas”* y además *“las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, y para complementar las técnicas cualitativas”*.

Los Departamentos al no considerar la valuación y valoración de los riesgos, respecto a sus procesos y sus funciones, así como la aplicación de técnicas para su evaluación, se debieron primordialmente a la falta de tiempo e importancia.

Esto ha ocasionado que los departamentos no cuenten con modelos probabilísticos y no probabilísticos, y pierdan competitividad con otros grupos empresariales del mismo sector, repercutiendo en pérdidas económicas y de clientes.

Conclusión.

La falta de valuación y valoración de riesgos en sus procesos en los departamentos, se debe primordialmente a la escasez de tiempo e interés por parte de la organización, lo que ha provocado que la empresa sea susceptible a perder competitividad al no poseer modelos probabilísticos.

Recomendación.

A) Gerente General

24. Elaborar con cada jefe departamental técnicas eficaces de evaluación y valoración de riesgos, para la obtención y recopilación de información acorde a cada proceso departamental.

A los Jefes Departamentales

25. Efectuar reuniones mensuales, con la finalidad de evaluar y valorar los procesos de cada miembro de su equipo aplicando técnicas de análisis como entrevistas o cuestionarios.

Deficiencia en las actividades de supervisión y monitoreo de los procesos.

En la empresa se ejecuta deficientes actividades de supervisión de los procesos y actividades, ya que se realizan de manera informal y no existen supervisiones periódicas.

Conforme al Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 11, Factor 1 Supervisión Permanente menciona que *“Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones de manera eficaz. En todo caso, los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias de control interno y de la gestión de riesgos que afecten a la entidad o a las unidades específicas de manera significativa.”* Además,

señala que “*Los supervisores definen los procedimientos de información para sus subordinados.*”

Esto se da por el desconocimiento de herramientas de control por parte de los jefes departamentales, además no existen métodos por escrito para identificar las deficiencias, por lo que las observaciones se realizan de manera informal y se supervisa únicamente aquellos procesos en los que surgen problemas de fuerza mayor.

Esto ha ocasionado que algunos proyectos se vean afectados y no se concrete la venta del software, dando así pérdida de recursos y bajo rendimiento para la ejecución de otros proyectos.

Conclusión:

En la empresa se ejecuta deficientes actividades de supervisión de los procesos y actividades, por lo que se emiten informes de manera informal, esto se debe a la falta de herramientas de control por lo que ha ocasionado pérdida de recursos y ejecución de nuevos proyectos.

Recomendación:**Al Gerente General**

26. Emitir e implementar políticas de supervisión y evaluación para los procesos departamentales y mantener una vigilancia permanente para el cumplimiento de los mismos.

Al Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano.

27. Fomentar a los jefes departamentales la importancia de aplicar herramientas de control en sus procesos y actividades.

A los Jefes Departamentales

28. Elaborar técnicas o métodos, para la evaluación del cumplimiento de las actividades, entre los que puede utilizarse son: cuestionarios, cuadros de mando y la elaboración de flujogramas.

- 29.** Realizar supervisiones periódicas y dar a conocer a la Gerencia las deficiencias encontradas de manera escrita.

Incumplimiento de plazos establecidos para el desarrollo de diseños de proyectos.

Los departamentos tanto de Proyectos, Implementación y Desarrollo, incumplen con el cronograma establecido para la elaboración de diseños y desarrollo de proyectos.

Según el Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos en su capítulo 10, Información y Comunicación establece que: *“Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en la empresa, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.”*

Lo anterior se provoca especialmente por la importancia que se brinda a los proyectos a gran escala, es decir, existe una desacertada planificación por parte de Gerencia al momento de ejecutar este tipo de contratos, además no se brinda asesoramiento al cliente por parte del empleado durante el registro de la información del usuario en las plantillas base y por errores de programación en módulos solicitados en el software.

Lo mencionado ocasiona que existan percances e inconvenientes con los clientes, además origina un aplazamiento en los cobros a realizar por parte del personal administrativo.

Conclusión.

Los Departamentos de Proyectos, Implementación y Desarrollo no cumplen con los cronogramas establecidos, debido a la desacertada planificación por parte de Gerencia, además por la ausencia de asesoramiento a los clientes durante la recopilación de información y problemas en el desarrollo del software, por lo que ocasiona pérdidas económicas.

Recomendación.

Al Gerente General.

- 30.** Reestructuración de cronogramas para la ejecución de proyectos y comunicación a los clientes de los cambios efectuados.

Al Jefe de Proyectos

- 31.** Realizar reuniones frecuentes con el cliente para el asesoramiento en la recopilación de información y el registro de las plantillas base.

Al Departamento de implementación y Soporte.

- 32.** Elaborar informes semanales al jefe del Departamento, sobre el avance de ejecución de los proyectos comparando con el cronograma establecido en el contrato.

3.6. Propuesta de Mejora en la empresa Trescloud Cía. Ltda.

Una vez realizado la evaluación integral de control interno con su informe respectivo, se procede a elaborar una propuesta de mejora, cuya estructura constan de controles, lineamientos y supervisión a nivel general de la empresa, según las deficiencias encontradas para el mejoramiento de sus procesos.

El presente documento, se articula de la siguiente manera:

- ✓ Controles a Implementarse.
- ✓ Lineamientos.
- ✓ Responsable del control.
- ✓ Con que frecuencia se debe realizar.
- ✓ El supervisor designado.
- ✓ La frecuencia mínima a ser supervisado.

La propuesta de TRES CLOUD CIA LTDA es la siguiente:

Cuadro 6. Propuesta de Mejora.

PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRECLOUD CIA. LTDA.								
Nº	CONTROLES A IMPLEMENTARSE			LINEAMIENTOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA SUPERVISIÓN (mínima)	
	RECOMENDACIÓN	PROCEDIMIENTO	CONTROL					
PROPUESTAS GENERALES								
1	Fomentar el proceso de inducción y capacitación, acorde a actividades que se detecten falencias.	Elaborar, comunicar, y evaluar cronogramas de capacitación e inducción al personal, en temas específicos a sus actividades y procesos.	Evaluuar a cada personal de la empresa, y mantener reuniones frecuentes para valorar los resultados obtenidos, tanto individualmente como grupalmente.	<p>Elaboración: Deberán constar de un cronograma que contenga: -Temas a Capacitar. -Tiempos de capacitación. -Tutor asignado, y Materiales en caso de utilizarse.</p> <p>Comunicación: -Se realizará por medio de correo electrónico indicando el cronograma de capacitación y temas a tratar.</p> <p>Evaluuar: -Se lo efectuará una vez concluida</p>	Jefes Departamentales	Mensual	Gerente General	Trimestral

				la capacitación y de forma Quincenal o Mensual.				
2	Adoptar herramientas como medio indispensable de valoración, hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos según lo establecido por el departamento.	Diseñar, estructurar, y difundir indicadores de gestión por departamento, conforme a los objetivos estratégicos planteados.	Evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos estableciendo relación entre productividad y rentabilidad, prevaleciendo la eficacia y eficiencia de los recursos.	<p>Diseño: En el documento de División estratégicas deberá contener: -Indicadores de Gestión que tengan atributos medibles, entendibles y controlables para los departamentos, según los objetivos planteados.</p> <p>Establecer: -Indicadores de acuerdo a las necesidades de evaluación.</p> <p>Difusión: -Establecer fechas para comunicar a los empleados.</p>	Jefes Departamentales	Semestral	Gerente General	Anual
3	Establecer mecanismos de apoyo para la identificación de riesgos, con su respectiva categorización.	Elaborar, Implementar y evaluar técnicas de gestión de riesgos, que permita el análisis interno de los eventos a los que está propenso de la empresa.	Establecer metodologías de identificación de riesgos estos pueden ser entrevistas, talleres, cuestionarios o flujoigramas.	<p>Elaboración: Deberá contener al menos: -Objetivos. -Alcance. -Conceptos de riesgos. -Capacidad de asumir riesgos, con su apetito y tole-</p>	Jefe Departamentales	Mensual	Gerente General	Trimestral

				<p>rancia al mismo.</p> <p>-Responsables de la gestión de riesgos.</p> <p>Implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer una categorización de los eventos identificados, relacionando a cada evento. -Un diseño de políticas de gestión de riesgos con su difusión respectiva. <p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se realizará una evaluación mensual. 				
4	Diseñar políticas de información y comunicación, en la entrega de información y comunicación, sobre la generación y entrega de informes a los altos directivos.	Realizar y difundir mecanismos de información y comunicación, sobre la generación y entrega de informes por parte de los empleados.	Verificar que cada empleado entregue semanalmente o mensualmente el diario de actividades y problemas suscitados en su departamento.	<p>Establecimiento:</p> <p>De políticas o estatutos y estos contendrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Responsable de la emisión y entrega del informe. -Mecanismos de difusión. -Fechas y plazos de entrega. -Destinatario. -Sanciones leves por incumplimiento de las políticas. <p>Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se efectuará la entrega a cada departamento de 	Gerente General	Mensual	Junta General	Semestral



				las nuevas políticas a cumplir con su respectiva reunión.				
5	Fomentar el establecimiento de instrumentos de control, conforme a los riesgos identificados de cada departamento.	Desarrollar matrices de control con respuesta a los riesgos identificados, relacionándolos con cada objetivo planteado.	Verificar las actividades de control y las mismas hayan logrado disminuir el riesgo identificado, brindando una seguridad razonable a los procesos.	Desarrollo: De matrices de identificación de eventos y estas deberán contener: -Actividades que estén propenso al riesgo de cada departamento con los debidos controles. -La evaluación de los riesgos con su probabilidad de ocurrencia. -Personal responsable de las actividades y su supervisor.	Jefes Departamentales.	Trimestral	Gerente General	Anual
6	Adoptar herramientas para la estimación de probabilidades e impactos de eventos, al igual, de metodologías para su evaluación.	-Realizar un análisis de estimaciones y probabilidad e impacto, utilizando datos de eventos pasados -Emplear técnicas ya sea cuantitativa o cualitativa para su evaluación.	Verificar que se realice una planificación previa para adoptar herramientas de evaluación de riesgo, en cada proceso.	Establecimiento: De una planificación que contendrá: -Fecha y hora de entrevista con cada jefe departamental, planteando problemas suscitados y como han afectado al logro de los objetivos. -Planificar reunio-	Jefes Departamentales	Trimestral	Gerente General	Semestral



				<p>nes con cada grupo de trabajo, para aplicar técnicas cuantitativas como cuestionarios.</p> <p>Evaluación:</p> <p>Se evaluará los riesgos por cada proceso de grupos de trabajo.</p>				
7	Desarrollar e implementar, técnicas de evaluación y supervisión para la detección de deficiencias que afecten a la compañía.	Realizar reuniones con los jefes de área, para verificar los procesos de supervisión y evaluación, que se han implementado en los equipos de trabajo.	Evaluar y monitorear mediante mecanismos, las funciones, procesos y actividades realizadas por cada equipo de trabajo.	<p>Elaboración:</p> <p>Políticas de supervisión y estos se deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none">-Reuniones con los jefes departamentales exponiendo las deficiencias encontradas, y mecanismos utilizados estos pueden ser Cuestionarios, Flujogramas o Cuadros de Mando-Tiempo a realizar el monitoreo.	Gerente General	Mensual	Junta General	Semestral



8	Formular y plantear estrategias para el cumplimiento de objetivos empresariales y gestión corporativa.	Desarrollar planes y estrategias que permitan una comunicación, control y crecimiento a la empresa.	Formulación de planes de acuerdo con la misión, visión, valores y estrategias de negocio.	Elaboración: De planes de acción para cada área de trabajo y deberá contener: -Misión. -Visión. -Valores. -Matriz FODA. -Objetivos estratégicos y operacionales. Evaluación: -De las actividades de acuerdo al plan acción emprendido. Difusión: -Comunicación y socialización de medias estratégicas a cada departamento.	Gerente General	Anual	Junta General	Semestral
9	Elaborar una matriz de riesgos internos y externos, acorde a los objetivos de la empresa.	Diseñar, estructurar, aprobar y difundir procedimientos de identificación de riesgos	Evaluar instrumentos de identificación de riesgos.	Diseño: Deberá contener por lo menos: -Análisis FODA enfocado a estrategias, recomendamos (Anexo Nro. 6) -Área identificada de riesgo. -Riesgos. -Probabilidad e impacto. -Respuesta al riesgo.	Gerente General	Anual	Gerente General	Anual



				Difusión: -Comunicar a cada jefe departamental y a subalternos, la identificación y respuesta a los riesgos con su respectivo control.				
DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA.								
1 0	Invertir en nuevos servidores para mejorar el manejo de base de datos en el Departamento.	Presupuestar los fondos necesarios para comprar nuevos servidores y proporcionar un mejor servicio.	Verifica con el personal de infraestructura la compra de servidores nuevos, que cumplan con características específicas para el proceso de datos.	Planificación: -De la compra de nuevos servidores, previo requerimiento del personal y aprobación por parte del Gerente General. Conservación: -Realizar mantenimientos preventivos para evitar posibles errores informáticos.	Jefe de Infraestructura	Anual	Gerente General	Anual
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS.								



1	1	Analizar los tiempos de desarrollo en la ejecución de proyectos.	Realizar reuniones con los clientes, para la entrega de la información y revisión de avances de trabajos efectuados.	Verificar el cumplimiento de trabajos, tanto en tiempo de ejecución como en avance del proyecto.	Realización: -Se llevará a cabo reuniones entre el jefe del proyecto, el implementador y el cliente para establecer criterios de cómo va a efectuarse la guía de revelamiento, -Además de la entrega de información de avance realizados. Restructuración: -Nuevos cronogramas y plazos, en caso de suscitarse algún incidente en el cumplimiento de cláusulas de los contratos.	Jefe de Proyectos	Semanal	Gerente General	Mensual
---	---	--	--	--	--	-------------------	---------	-----------------	---------

DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE TÉCNICO.

1	2	Mejorar la calidad de la información, de la ejecución y tiempos de avances de proyectos a gran escala.	Realizar un informe de avances del proyecto.	Verificación de informes.	Realización: De informes y estos contendrán: - Tiempos de avances de ejecución del proyecto con relación al cronograma establecido. -Problemas o dificultades en entrega de información. -Responsables de la ejecución.	Personal a cargo de Implementación del proyecto.	Semanal	Jefe de Proyectos	Quincenal
---	---	--	--	---------------------------	--	--	---------	-------------------	-----------



				-Copia de Guía de Revelamiento, de progresos realizados por el departamento de Desarrollo.				
DEPARTAMENTO DE VENTAS.								
1 3	Capacitación al personal, en el manejo de programas y servicios de la empresa.	Diseñar, implementar y aprobar planes de capacitación para el personal de ventas.	-Verificar la existencia de planes de capacitación -Evaluar el desempeño del personal.	Planificación: Capacitaciones y deberá contener: -Métodos de capacitación. -Temas a capacitar -Participantes -Responsables - Firmas Difusión: Se realiza de manera anticipada y por medios digitales, el lugar y la fecha de capacitación.	Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	Trimestral	Jefe del Departamento	Semestral
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y DE TALENTO HUMANO.								
1 4	Actualizar y aplicar políticas de cobranza y crédito, para la mejora de la gestión de cobro.	Restablecer e implementar políticas de cobranzas.	Realizar el seguimiento de políticas de cobranza.	Actualización: Políticas de cobranza y deberán contener: -Plazo. -Aprobación de crédito. -Modo de pago. - Intereses. -Multas.	Jefe Administrativo y de Talento Humano	Anual	-Junta General -Gerente General	Anual



1 5	Identificar las deficiencias en la asignación de funciones y cruce de responsabilidades de cada departamento.	Diseñar, evaluar y difundir el organigrama funcional.	Evaluar el organigrama de la empresa con las líneas de mando y su jerarquía.	Elaboración: El organigrama debe detallar: -Jefe de cada departamento con sus respectivas responsabilidades y obligaciones. - Líneas de mando. Difusión: Se comunicará de manera escrita y por medios electrónicos el organigrama funcional de la empresa.	Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	Anual	Gerente General	Anual
1 6	Elaborar e implementar mecanismos, de evaluación de desempeño al personal.	Desarrollar y aprobar mecanismos de evaluación.	Evaluación del personal de manera planificación y sorpresiva.	Planificación e Implementación: De evaluación y deberá contener al menos: -Métodos de evaluación. -Fechas. -Personal a evaluar. -Firmas de responsabilidad.	Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	Anual	Gerente General	Anual
1 7	Identificar y desarrollar instrumentos para la selección de personal.	Preparar técnicas de selección de nuevos candidatos.	Evaluar las habilidades y destrezas del nuevo personal.	Establecimiento: De principios de selección como: - Colocación - Orientación - Ética profesional. Implementación: De técnicas de selección y reclutamiento deberán	Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	Semestral	Gerente General	Anual



				contener: -Entrevistas a candidatos seleccionados. -Pruebas de Conocimiento y Habilidades. -Pruebas psicométricas y personalidad.				
1 8	Elaborar y mantener un manual de funciones según sus responsabilidades y obligaciones.	Asignar las funciones de acuerdo a las características y competencias del Departamento.	Evaluar al personal, mediante el grado de cumplimiento de las actividades desempeñadas.	Elaboración: De manual de funciones que contenga: -Identificación de cargo -Perfil requerido. -Funciones a realizar. Difusión: Se comunicará a cada empleado de la empresa, mediante documentación física y virtual, sobre las nuevas disposiciones del manual de funciones.	-Gerente General - Jefe Administrativo, Financiero y de Talento Humano.	Semestral	Junta General	Anual

Elaborado por: Autores.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El control interno es una herramienta importante dentro de las organizaciones, cuyo propósito primordial es el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de la empresa, procurando que sus integrantes realicen sus actividades de manera eficaz y eficientemente.

Mediante la evaluación del Coso ERM, se obtuvo un enfoque integral sobre los riesgos que afectan a la empresa por medio de la aplicación de guías y directrices sobre la gestión de riesgos para mitigarlos o disminuirlos.

En el presente proyecto de titulación, a través del proceso de Evaluación de Control Interno a la empresa Trescloud Cía. Ltda., se otorga una seguridad razonable de los procesos, funciones y actividades que se han desarrollado por parte de sus equipos de trabajo en los últimos períodos, los mismos que están encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la entidad, no obstante con la ayuda de métodos de control, se han identificado debilidades presentes en los procesos de cada departamento por lo que se presenta las siguientes conclusiones más relevantes:

Se ha evidenciado que la compañía, no posee conocimientos generales sobre control interno, siendo este eje primordial en el desarrollo de sus actividades.

Departamento Administrativo: No poseen políticas de cobranzas aprobadas por el Gerente General, ocasionando el incremento de la cartera, además el personal cuenta con una sobrecarga de responsabilidades en el desarrollo de sus actividades.

Departamento de Proyectos: Incumple con los cronogramas establecidos en el desarrollo de diseños de proyectos, provocando pérdidas económicas.

Departamento de Ventas: De acuerdo a la evaluación por componente se observó, que el personal de ventas carece de conocimientos del software para realizar las capacitaciones y presentaciones del producto o servicio al cliente.

Departamento de Implementación y Soporte Técnico: no ofrece asesoramiento al cliente en el período de implementación de la base de datos en las plantillas entregadas, esto ocasiona retrasos en el cumplimiento de los cronogramas, además el departamento de Soporte Técnico no cuenta con capacitación para resolución de problemas del software en temas específicos.

Departamento de Desarrollo e Infraestructura: No cuentan con una planificación específica para la resolución de problemas habituales en las bases de datos de los clientes, creando retrasos en sus actividades

Finalmente, en los procesos de cada departamento, no cuentan con un control o evaluación de gestión de riesgos, desde la identificación de eventos, hasta la categorización y valoración de las mismas, afectando el desempeño de la organización,

Recomendaciones

Luego de la evaluación del sistema de control interno de Trescloud Cía. Ltda., se establece las siguientes recomendaciones:

- ✓ Establecer políticas de crédito y cobranza, conjuntamente con el Gerente General y los Departamentos de Proyectos, Ventas, Administrativo, Financiero y Talento Humano, con la finalidad de establecer bases sólidas en el procedimiento de recuperación de cartera y como se efectuarán los cobros de proyectos.
- ✓ Actualizar la documentación de División de Estrategias en el que incluya: indicadores de gestión para cada objetivo estratégico implementado y el tiempo en la que va hacer evaluado.
- ✓ Desarrollar políticas de inducción y capacitación a través de planificaciones, cronogramas e informes respectivos.
- ✓ Actualizar el manual de funciones acorde a las actividades que deben desempeñar cada empleado de la empresa, evitando de esta manera la sobrecarga de actividades.
- ✓ Realizar reuniones frecuentes entre el Jefe de Proyecto, el Implementador y el Cliente para evaluar los tiempos de implementación del software y levantar un informe para su respectiva evaluación al finalizar el contrato.

- ✓ Los Jefes departamentales tanto de Desarrollo e Infraestructura deberán realizar una planificación específica de los inconvenientes a resolver, cuya programación deberá ser informada semanalmente al Gerente General.
- ✓ Actualizar manuales, guías de ayuda y material complementario para interrogantes originados por el cliente, para evitar la saturación en las plataformas digitales manejados por Soporte Técnico.
- ✓ Realizar capacitaciones a través de personal certificado, en temas de control interno y Auditoría externa, que sirvan de guía en la aplicación de herramientas y metodología de gestión de riesgo.
- ✓ Utilizar este proyecto integrador como punto de partida para el análisis y evaluación de riesgos de cada departamento.
- ✓ Implementar políticas de manejo de información y comunicación, incluyendo el tiempo de entrega por cada departamento, además detallar las necesidades, falencias, actividades, logros y asuntos relevantes que afecten el giro habitual del negocio.
- ✓ Incorporar evaluaciones periódicas a los procesos y al personal de cada departamento, aplicando diversas herramientas y metodologías que verifiquen la eficiencia y eficacia de sus operaciones.
- ✓ Utilizar propuesta de mejora y el informe, con la finalidad de mejorar sus funciones y actividades para la consecución de sus objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrizaga Lopez, F., Ávalos Cueva, D., Orrozco, M., & Edgardo. (7-12 de 2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 13(3), 417-424. doi:461/46154070025.
- Atlassian. (febrero de 2020). *Atlassian*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.atlassian.com/es/software/jira/guides/use-cases/what-is-jira-used-for#Jira-for-requirements-&-test-case-management>
- Calle, C. (25 de noviembre de 2019). Entrevista Jefe Departamento de Proyectos. (B. González, Entrevistador) Quito. Recuperado el 25 de noviembre de 2019
- Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado el 17 de Abril de 2018, de <http://www.contraloria.gob.ec>
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2002). *MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Recuperado el 17 de Abril de 2018, de <http://www.contraloria.gob.ec>
- Corrales, K. (26 de noviembre de 2019). Entrevista a asistente de Implementación y Soporte. (B. González, Entrevistador) Recuperado el 26 de noviembre de 2019
- Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoria de Gestión*. Cuenca. Recuperado el 28 de septiembre de 2019
- Estufiñan Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones. Recuperado el 18 de junio de 2019
- Estupiñán Gaitán , R. (2015). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 20 de agosto de 2019
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II* (Tercera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones. Recuperado el 18 de junio de 2019
- Federacion Nacional de Contadores del Ecuador & Instituto de investigaciones contables del Ecuador. (2006). MARCO INTEGRADO. *CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS (CORRE)*. Quito, Ecuador. Recuperado el 19 de junio de 2019
- Finazzi, P. A. (24 de febrero de 2013). Introducción a los sistemas ERP, despliegue y configuración de OpenERP. 3. Andalucía, España. Recuperado el 8 de agosto de 2019, de Informatica Gonzalo Nazareno: <http://informatica.gonzalonazareno.org/portal/>

G2 Crowd, I. (29 de julio de 2019). Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de G2 Crowd: https://www.g2.com/categories/erp-systems?utf8=%E2%9C%93&order=g2_score

González, A. (26 de noviembre de 2019). Entrevista al asistente de Soporte Técnico. (M. Ruales, Entrevistador) Recuperado el 26 de noviembre de 2019

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / Interamericana Editores S A.

Instituto de Auditores Internos de España & PwC. (17 de 2017). Gestión del Riesgo Empresarial. COSO ERM. Recuperado el 20 de JUNIO de 2019

Instituto de Auditores Internos de España, PwC. (17 de 2017). Gestión del Riesgo Empresarial. COSO ERM. Recuperado el 20 de JUNIO de 2019

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2002). NORMA INTERNAACIONAL DE AUDITORIA 6. *NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400*. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. Recuperado el 19 de JUNIO de 2019

Mantilla , S. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogota: Ecoe. Ediciones.

Olivan Crego, X. (29 de junio de 2015). Estudio para la implementación de un ERP en una PyME. *Universitat Autónoma de Barcelona*, 5. Recuperado el 30 de agosto de 2019, de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/tfg_27727/IEEE-Estudio-para-la-implantacion-de-un-ERP-en-una-PyME.pdf?fbclid=IwAR2L9kY3VsXRv3HbWR4JX20XwlauI7PpD9MYZufVs_eOuYRDFvjKuLfgbtc

Orozco, S. (28 de noviembre de 2019). Entrevista al Jefe del Departamento de Desarrollo. (M. Ruales, Entrevistador) Recuperado el 28 de noviembre de 2019

Pastor San Juan, C. (2013). *Sistemas de Gestión Empresarial* (Primera ed.). Madrid, España: Ibergaceta Publicaciones S L. Recuperado el 13 de agosto de 2019

PwC&Instituto de Auditores Internos de España. (Mayo de 2013). COSO. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Control Interno - Marco Integrado Resumen Ejecutivo: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Rangles, P. (28 de noviembre de 2019). Definiciones de proceso de infraestructura. (B. González, Entrevistador) Recuperado el 28 de noviembre de 2019

Rangles, P. (28 de noviembre de 2019). Entrevista al Jefe del Departamento de Infraestructura. (M. Ruales, Entrevistador) Recuperado el 28 de noviembre de 2019

Romero, L. (25 de noviembre de 2019). Entrevista Jefe Departamento Comercialización y Ventas. (B. González, Entrevistador) Quito. Recuperado el 25 de noviembre de 2019

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sanchez Sanchez, L. R. (Octubre de 2015). COSO ERM y la Gestión de Riesgos. *QUIPUKAMAYOC*, 23, 45. Recuperado el 18 de junio de 2019

Sanchez Sanchez, L. R. (Octubre de 2015). COSO ERM y la Gestión de Riesgos. *QUIPUKAMAYOC*, 23, 45. Recuperado el 18 de junio de 2019

Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno* (3era ed.). Mexico: Pearson .

Santillana, J. R. (2001). *Establecimientos de sistemas de control interno* (Primera ed.). Mexico, Mexico: Thomson.

Súarez Rey, C. (15 de septiembre de 2016). Guía Práctica Software de Gestión Empresarial. *Edisa*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de <https://www.edisa.com>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (31 de diciembre de 2017). *Información General*. Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInfor/consultaPrincipal.zul>

Tapia, C. K., Rueda de Leon, R. S., & Silva, R. A. (2017). *Auditoría Interna. Perspectiva de vanguardia* (1ra ed.). Mexico: Talleres gráficos del D.F. Recuperado el 17 de 08 de 2019

Tipan, J. (29 de noviembre de 2019). Entrevista a la Asistente Administrativa. (M. Ruales, Entrevistador) Recuperado el 29 de noviembre de 2019

Trescloud Cía Ltda. (2013). *Trescloud Cía Ltda*. Recuperado el 23 de agosto de 2019, de <https://www.trescloud.com/page/servicios>

Trescloud Cia Ltda. (2018). Plan Estratégico. Quito. Recuperado el 20 de agosto de 2019

Trescloud Cía. Ltda. (2018). *Estado de Resultados Integrales Trescloud Cía. Ltda.* Recuperado el 20 de julio de 2019



Trescloud Cía. Ltda. (2018). *Estado de Situación Financiera Trescloud Cía Ltda.*
Recuperado el 20 de 2019 de julio

Trescloud Cía. Ltda. (2018). *Estados Financieros Trescloud Cía. Ltda. 2018.* Quito.
Recuperado el 25 de septiembre de 2019

Trescloud Cía. Ltda. (2019). *Entrevista Jefe del Departamento de Implementación.*
Quito. Recuperado el 15 de octubre de 2019

Trescloud.Cia Ltda. (2018). *Facturadeuna.com.* (Calle Zhañay Jose Andres)
Recuperado el 15 de agosto de 2019, de <https://www.facturadeuna.com/>

Zendesk, Inc. (10 de febrero de 2020). *Zendesk.* Recuperado el 10 de febrero de
2020, de <https://www.zendesk.com.mx/support/>

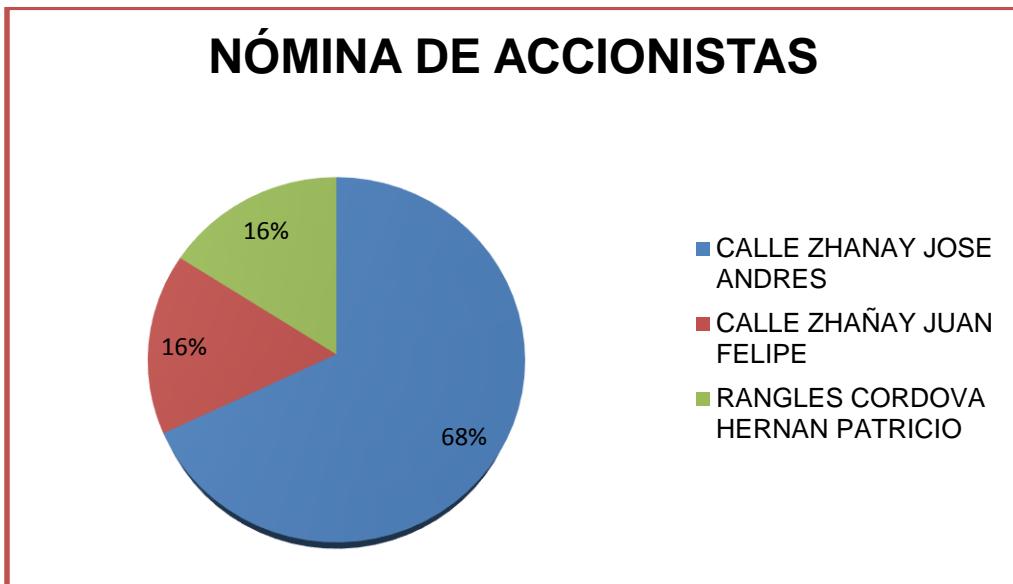
ANEXOS

ANEXO No. 1 Nómina de los accionistas 2017.

CÉDULA	ACCIONISTA	MONTO	PORCENTAJE
103647616	Calle Zhañay José Andrés.	\$ 83.126,00	68%
103892865	Calle Zhañay Juan Felipe.	\$ 19.559,00	16%
1717104127	Rangles Córdova Hernán Patricio.	\$ 19.559,00	16%
TOTAL		\$ 122.244,00	100%

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Elaborado por: Autores.



Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Elaborado por: Autores.

ANEXO No. 2 Estado de Situación Financiera de Trescloud Cía. Ltda., del año 2018.

**TRESCLOUD Cia Ltda
Balance General**

Año Fiscal 2018
Asientos Asientos contabilizados
Rango 2018-01-01 - 2018-12-31
Generado el 2019-04-03 14:43:54

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	TOTAL
1	ACTIVO	185.934,41
101	ACTIVO CORRIENTE	83.170,00
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	-38.635,22
1010101	CAJA GENERAL	-24.636,72
101010101	Caja General Oficina Central	134,57
101010103	Caja General - Andres Calle	-20.233,89
101010104	Caja General - Juan Calle	883,50
101010105	Caja General - Isvel Lopez	2.150,51
101010106	Caja General - Patricio Rangles	-7.320,54
101010110	Caja General - Pablo Viz hilay	-262,07
101010111	Caja General - Luis Romero	-13,11
101010112	Caja General - Karina Corrales	22,31
101012	INSTITUCIONES FINANCIERAS	-13.998,50
10101201	Banco Produbanco Consolidado	-14.995,04
1010120101	Banco Produbanco (Cta. Cte. 02050020958)	-14.995,04
10101202	Banco Pacifico Consolidado	996,54
1010120201	Banco Pacifico (Cta. Cte. 07656319)	996,54
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	75.828,67
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTE NO RELACIONADOS	56.572,33
101020501	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTE NO RELACIONADOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QU	56.572,33
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTE RELACIONADOS	7.476,28
101020601	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTE RELACIONADOS LOCALES	7.476,28
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	12.240,39
101020801	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	12.240,39
1010209	(-)PROVISIÓN POR CUENTAS INCORRABLES Y DETERIORO	-460,33
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	20.900,98
1010402	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	420,00
101040201	Garantía Arriendos	420,00
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	20.480,98
101040301	ANTICIPOS A PROVEEDORES	20.480,98
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	25.075,57
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA(NA)	10.580,00
101050101	IVA PAGADO EN COMPRAS LOCALES	4.855,75
101050102	IVA PAGADO EN COMPRAS LOCALES DE ACTIVOS FIJOS	309,75
101050105	IVA PAGADO EN IMPORTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	65,30
101050106	IVA PAGADO EN RETENCIones DE LA FUENTE	182,33
101050107	CRÉDITO TRIBUTARIO IVA EN COMPRAS	-1,81
101050108	CRÉDITO TRIBUTARIO IVA EN RETENCIones	5.168,68
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA(L.R.)	4.357,30
101050201	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA(I.R.)	4.352,30
1010504	RETENCIones EN LA FUENTE PAGADAS	10.143,27
101050401	RETENCIones EN LA FUENTE PAGADAS	10.143,27
102	ACTIVO NO CORRIENTE	102.764,41
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	7.040,08
1020105	MUEBLES Y ENSERES	4.287,58
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	11.908,12
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	846,64
102011001	EQUIPOS DE OFICINA	846,64
1020112	(-)DEPRECIAcIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-10.002,66
102011205	Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-1.567,61
102011208	Depreciación Acumulada Equipos de Computación	-8.435,05
10204	ACTIVO INTANGIBLE	95.324,33
1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	95.324,33
102040202	Inversión en proyecto facturadeuna.com	158.873,69
102040203	(-) Amortización Inversión en proyecto facturadeuna.com	-63.549,36
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	400,00
1020603	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	400,00
2	PASIVO	-172.958,42
201	PASIVO CORRIENTE	-154.988,00



20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-12.277,13
2010301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	-13.026,77
2010302	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR DEL EXTERIOR	749,54
20105	PROVISIONES	-3.937,92
2010501	PROVISIONES LOCALES	-3.937,92
201050101	Provisiones a favor de los empleados	-3.937,92
20105010101	Provision de Vacaciones	-4.485,51
20105010102	Provision de Decimo Tercero	-410,46
20105010103	Provision Decimo Cuarto	958,05
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	-105.003,24
2010703	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES CON EL IESS	-28.440,66
201070301	Prestamos Quirografarios a reembolsar al IESS	630,90
201070302	Aportacion Patronal al IESS	-4.266,73
201070303	Aportacion Personal al IESS	-2.277,14
201070304	Fondos de Reserva retenidos a empleados a reembolsar al IESS	-1.550,37
201070306	Liquidación de Pagos al IESS	-20.977,32
2010704	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-30.264,24
201070401	Sueldos y Salarios por Pagar	-29.486,42
201070403	Otras Obligaciones corrientes por liquidación a empleados	1.655,82
201070404	DÉCIMO CUARTO POR PAGAR	-2.433,54
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	0,02
2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	0,01
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	-33.700,71
2010801	Calle Zaña y Jose Andres	-31.490,00
2010808	Isasic Cia Ltda	-2.210,71
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	-69,00
2011301	EMPLEADOS	69,00
201130103	Cipco- Pablo Vizcarra	-69,00
20114	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	-46.298,37
2011401	IMPUESTOS	-46.298,37
201140101	IVA COBRADO	-26.582,50
20114010101	IVA COBRADO EN VENTAS LOCALES	-26.582,50
201140102	RETENCIONES DE LA FUENTE	-2.335,83
20114010201	RETENCIONES DE LA FUENTE 1%	-13,81
20114010202	RETENCIONES DE LA FUENTE 2%	-181,77
20114010204	RETENCIONES DE LA FUENTE 8%	-411,55
20114010205	RETENCIONES DE LA FUENTE 10%	-1.600,36
20114010208	OTRAS RETENCIONES	-128,34
201140103	RETENCIONES DE IVA	-1.854,11
20114010301	RETENCIONES DE IVA 30%	-49,21
20114010302	RETENCIONES DE IVA 70%	-173,46
20114010303	RETENCIONES DE IVA 100%	-1.631,44
201140107	IMPUESTOS POR LIQUIDAR	-15.525,93
20114010701	Impuestos por Liquidar	-15.525,93
202	PASIVO NO CORRIENTE	17.970,42
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-108,64
2020201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES (no corriente)	-108,64
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-4.742,06
2020301	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES (no corriente)	-4.742,06
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	-13.119,72
2020701	JUBILACION PATRONAL POR PAGAR	-8.109,81
2020702	DESAHUCIO POR PAGAR	-5.009,91
3	PATRIMONIO NETO	21.426,58
301	CAPITAL	-122.244,00
30101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	-122.244,00
3010101	Capital Andres Calle	-83.126,00
3010102	Capital Juan Calle	-19.559,00
3010103	Capital Patricio Rangles	-19.559,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	-2,34
30201	Futura Capitalización Andres Calle	-0,80
30202	Futura Capitalización Juan Calle	-0,11
30203	Futura Capitalización Patricio Rangles	-0,83
30204	Futura Capitalización Isvel Lopez	-0,26
30205	Futura Capitalización Patricio Torres	-0,34
304	RESERVAS	-1.454,18
30401	RESERVA LEGAL	-1.454,18
306	RESULTADOS ACUMULADOS	71.689,40
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	-554,58
30602	(-)PÉRDIDAS ACUMULADAS	72.243,98



307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	30.584,54
30701	GANANCIA NETA DEL PERÍODO	30.584,54
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-194.385,00

Fuente: (Estado de Situación Financiera Trescloud Cía Ltda., 2018)

ANEXO No. 3 Estado de Resultados Integrales.

TRESCLOUD Cia Ltda
Balance de Resultados

Año Fiscal 2018
Asientos Asientos contabilizados
Rango 2018-01-01 - 2018-12-31
Generado el 2019-04-03 15:27:47

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	TOTAL
4	INGRESOS	-229.369,79
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-216.220,20
4101	VENTA DE BIENES	-17.642,33
410101	Licencias de Odoo	-17.642,33
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	-198.577,87
410201	Servicios Cloud Computing	-44.555,61
41020101	Suscripción Cloud Odoo-FDU-DocsElectrónicos	-44.490,61
41020109	Otros Servicios Cloud (Excepto Odoo)	65,00
410202	Servicios Profesionales con Odoo	-154.022,26
41020201	Capacitación OpenERP	-1.711,20
41020202	Servicios de Asesoría y Desarrollo en Odoo	-152.311,06
43	OTROS INGRESOS	-13.149,59
430500	OTRAS RENTAS	-13.149,59
43050001	Diferencias Pagadas en Menos	-0,09
43050011	Otros Ingresos	-13.149,50
5	EGRESOS	259.954,33
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	158.843,50
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	182,98
51010201	(+) Compras de Equipos de Computación y Networking	182,98
5102	(+)MANO DE OBRA DIRECTA	117.289,13
510201	SUELdos SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	76.723,84
51020101	SUELdos SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	56.017,41
51020102	HORAS EXTRA	4.568,80
51020103	BONIFICACIONES POR DESEMPEÑO	16.137,63
510202	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	12.422,12
51020202	CAPACITACIÓN	240,00
51020204	ALIMENTACIÓN	12.182,12
510203	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	15.479,56
51020301	APORTE PATRONAL	9.348,46
51020302	FONDOS DE RESERVA	6.131,10
510204	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	12.663,61
51020401	DECIMO TERCER SUELDO	6.322,41
51020402	DECIMO CUARTO SUELDO	3.021,08
51020403	VACACIONES	48,88
51020405	DESAHUCIO	1.378,00
51020406	HORAS SOPORTE	1.991,00
5103	(+)MANO DE OBRA INDIRECTA	2.953,80
510301	SUELdos, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	1.944,00
51030101	SUELdos, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	1.944,00
510302	GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	384,00
51030204	ALIMENTACIÓN	384,00
510303	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	277,08
51030301	APORTE PATRONAL	236,16
51030302	FONDOS DE RESERVA	40,92
510304	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	348,72
51030401	DECIMO TERCER SUELDO	162,00
51030402	DECIMO CUARTO SUELDO	105,72
51030403	VACACIONES	81,00
5104	(-)OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	38.417,59
510401	DEPRECIAcIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	382,17
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	38.035,42
51040801	Otros Servicios	150,00
5104080103	Otros Servicios de Ingeniería	150,00
51040802	Servicios de cloud computing	5.479,92
5104080203	Servicios de Facturación Electrónica	5.479,92
51040808	Servicios Profesionales en OpenERP	32.405,50



5104080801	Servicios de capacitación en OpenERP	205,00
5104080802	Desarrollo en OpenERP	32.200,50
52	GASTOS	101.110,83
5201	GASTOS DE VENTAS	32.756,09
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	13.279,47
52010101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	12.170,67
52010103	BONIFICACIONES POR DESEMPEÑO	1.108,80
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (Incluido Fondo de Reserva)	4.975,02
52010201	APORTE PATRONAL	2.963,70
52010202	FONDO DE RESERVA	2.011,32
520108	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2.802,35
52010901	DECIMO TERCER SUELDO	2.012,03
52010902	DECIMO CUARTO SUELDO	790,32
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	256,00
520110	COMISIONES	9.836,16
520115	TRANSPORTE	1.200,00
520116	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	14,17
520128	OTROS GASTOS	392,92
5202	GASTOS ADMINISTRATIVO	49.994,48
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	15.161,91
52020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	13.914,80
52020102	HORAS EXTRA	786,82
52020103	BONIFICACIONES POR DESEMPEÑO	460,29
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2.308,50
52020201	APORTE PATRONAL	1.930,26
52020202	FONDOS DE RESERVA	359,94
52020209	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (Incluido Fondo de Reserva) (SALDO 2017)	18,30
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2.200,53
52020301	DECIMO TERCER SUELDO	1.211,93
52020302	DECIMO CUARTO SUELDO	988,60
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.594,23
52020403	ALIMENTACIÓN	1.584,23
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	8.272,50
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.638,15
52020801	SUMINISTROS Y MATERIALES	2.638,15
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	9.893,61
520210	COMISIONES	423,12
520212	COMBUSTIBLES	14,73
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	3.566,29
520219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	16,11
520221	DEPRECIACIONES	362,52
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	362,52
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	360,00
52022401	MANO DE OBRA	360,00
520227	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	1.904,96
52022701	GND SUMINISTROS Y MATERIALES	13,65
52022702	GND ATENCIones CLIENTES Y EMPLEADOS	569,54
52022704	GND RETENCIones ASUMIDAS	299,25
52022705	GND OTROS SERVICIOS	59,11
52022706	GND OTROS BIENES	37,15
52022708	GND Impuestos, Intereses, Multas y Salida de Divisas	384,30
52022712	GND Diferencias Pagadas en Más	2,01
52022713	GND Diferencias Cobradas en Menos	-0,08
52022714	GND Diferencias Cobradas en Menos	0,01
520229	ATENCIÓN A EMPLEADOS	606,88
520231	MENSAJERIA	362,65
520232	PARQUEADEROS	217,79
5203	GASTOS FINANCIEROS	765,34
520301	INTERESES	0,25
52030101	INTERESES BANCARIOS	0,25
520302	COMISIONES	268,50
52030201	COMISIONES BANCARIAS	268,50
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	496,59
5204	OTROS GASTOS	17.594,92
520402	OTROS	17.594,92

UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO

30.584,54

Fuente: (Estado de Resultados Integrales Trescloud Cía. Ltda., 2018)

ANEXO No. 4 Entrevistas Sobre Manejo y Gestión de Riegos a empleados de Trescloud Cía. Ltda.**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.****ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE TRES CLOUD CÍA. LTDA.****Objetivo:**

El motivo de esta entrevista tiene como finalidad, conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo.

Entrevistado: Luis Romero.

Cargo: Gerente de Ventas.

Entrevistador: Bryan González.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Actualmente, vengo desempeñándome como gerente de ventas, realizo ofertas y planes de ventas, ya sea de pequeños servicios o de proyectos a gran escala, dependiendo siempre de lo que las empresas desean implementar. Además, de la gestión de venta realizo la gestión de proyectos, es decir, reviso las funcionalidades del sistema en los clientes, y trato que el personal de Implementación y Desarrollo en conjunto con Infraestructura solucione lo más pronto posible algunos problemas, si es necesario ayudo y doy soluciones, para satisfacer las necesidades de los clientes y queden complacidos con el servicio que otorgamos.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

La verdad sí, no solo a desenvolverme y desarrollar mis habilidades, sino la empresa se compromete mucho a que la persona se siente tranquila haciendo las tareas que demanda el puesto de trabajo.

Honestamente la empresa presta mucha flexibilidad a los trabajadores con los horarios, permisos por alguna calamidad doméstica y también en el tema de capacitaciones o estudios que realizamos.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

La actividad que representa mayor riesgo en el departamento es el proceso de Comercialización y Venta, debido a que no contamos con un estudio a profundidad de los clientes potenciales para ofrecer nuestro servicio, ade-

más de no identificar correctamente los riesgos que estos representan, por ejemplo, no se ha realizado un benchmarking, existe el desconocimiento de nuevas tecnologías, no se conoce a detalle a nuestros competidores y otra situación es la forma de pago con tarjetas de crédito.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se generen?

Realmente si he recibido el apoyo de Andrés Calle nuestro Gerente General para la mitigación de los riesgos que se presentan, pero he sentido en varias situaciones algunas falencias, por el escaso tiempo que tiene el Gerente para revisar a profundidad algunos inconvenientes, una solución para esa situación es que nos delegue más funciones a mi persona para poder tomar mejores decisiones, pero como política general todo proyecto a gran escala debe pasar por nuestro Gerente General.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Es muy poco realmente el estudio previo que se le da para evitar los riesgos, necesitaría tiempo y una reunión general con los demás departamentos para implementarlo.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Si creo, no solo resolveríamos inconvenientes, sino que plantearíamos mejoras al resto de departamentos para que de esta manera poder llegar a nuestro objetivo común, se podría establecer indicadores de gestión para el departamento de ventas, serían de gran utilidad para los vendedores y jefe de canales de venta.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre el logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

No hemos tenido evaluaciones, ni mucho menos he realizado informes de manera formal a nuestro gerente, solo cuando el riesgo o inconveniente se suscite se lo indicamos por email, para poder dar solución o mantenemos conversaciones presenciales.

Elaborado por: Bryan González.

Fecha: 25/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 08/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATVIAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE TRES CLOUD
CIA. LTDA.**

Objetivo:

El motivo de esta entrevista, tiene como finalidad conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía, y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Castor Calle.

Cargo: Gerente de Proyectos.

Entrevistador: Bryan González.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Me he venido desarrollando como Gerente de proyectos, entre mis actividades a realizar son más enfocado en la gestión de proyectos y cuando se da la oportunidad doy capacitación o realizo alguna venta.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

Sinceramente si me ha permitido, pero lo realizo como trabajo paulatino y enfocado siempre a satisfacer al cliente. Sin embargo, hemos venido actualizando ciertos aspectos en la gestión de proyectos, mejorando de esta manera nuestro perfil de trabajo y demostrar nuevas capacidades.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

La actividad que representa mayor riesgo a mi criterio es la Gestión de proyectos, porque origina un cuello de botella en el proceso de aprobación del diseño y desarrollo previo a su elaboración. Debido a que estos procesos deben pasar por el Gerente General, retrasando el flujo de trabajo en los proyectos a gran escala, además existen atrasos en los tiempos de cumplimiento por el análisis que hay que efectuar y el orden de esta actividad.

Otra situación que origina retrasos en tiempos de ejecución de proyectos es la mala planificación en los cronogramas, es decir, cuando un proyecto está a punto de culminar el Gerente destina a la mayoría del personal para que ejecute ese proyecto, apartándolos de otros que están en desarrollo.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

Si contamos con el apoyo del Gerente, pero no con tiempo suficiente para realizar las actividades, pienso que, delegando funciones a una persona calificada resolveríamos muchas cosas, siempre y cuando esa persona cumpla con los requisitos.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Solo lo he identificado, hemos aplicamos medidas en el manejo de proyectos y mejoras en tiempos de respuesta de los errores de clientes que tienen proyectos grandes y los que contratan servicios de Soporte Técnico, pero aún tenemos falencias.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Sin dudarlo como le venía platicando, la solución consiste en delegar a una persona que realice la revisión de los proyectos para su aprobación, pero esta persona debe cumplir con cierto perfil, y en la empresa aún no contamos con ese profesional.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

Se realiza evaluaciones al finalizar el proyecto, para verificar que es lo que hemos realizado bien y aspectos que hay que mejorar.

Los informes solo lo elaboramos muy pocas veces internamente, pienso que hay que implementar políticas de obligatoriedad de informes para tener un correcto respaldo y con un orden cronológico.

Elaborado por: Bryan González.

Fecha: 25/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 14/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE
TÉCNICO, TRESCLLOUD CIA LTDA**

Objetivo:

El motivo de esta entrevista tiene como finalidad conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Karina Corrales.

Cargo: Analista de Operaciones (Implementadora).

Entrevistador: Bryan González.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Me desempeño como implementadora de bases de datos de proyectos grandes o pequeños, también realizo capacitaciones de los temas que los clientes solicitan.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

La verdad si, la empresa nos da todas las facilidades para desenvolversemos más como profesionales, presta atención necesaria para realizar algún curso o capacitación, aún más en temas de OODOO o temas externos ya sean de contabilidad, recursos humanos, legislación entre otros.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

Pienso que la actividad que presenta mayor riesgo es el Proceso de Implementación al momento de realizar el levantamiento del requerimiento, este proceso es sumamente importante, debido a que detalla lo que el cliente desea y cómo podemos acoplarlo a nuestro software.

Se realiza en conjunto con el Departamento de Desarrollo y jefe de proyectos, ya que, si se realiza una mala petición y se envía a desarrollo, generaría pérdida de recursos muy valiosos a nosotros como empresa y tiempo al cliente, incumpliendo en el cronograma de implementación.

Otro inconveniente que hemos tenido es la entrega de información por parte del cliente, ya que existe demora al momento de la obtención y dificulta la

implementación de la base de datos. Al mismo tiempo, se tiene información incompleta, causando errores y problemas en la ejecución del proyecto.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

El apoyo que recibo es bueno, pero existe ocasiones en las que lo resuelvo sola, debido a la falta de tiempo y las actividades que realizan mis compañeros de trabajo en sus procesos.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

No hemos realizado un estudio alguno para detectar las falencias, pero por algunas situaciones que se nos presentan detectamos alguna anomalía y las corregimos de inmediato, pensaría que nuestro riesgo es detectable y controlable.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Si sería muy práctico realizar un estudio, pero lo que prevalecería más es una planificación de actividades y llevarlas a cabo mediante un orden cronológico en conjunto con los demás departamentos.

El documento de división estratégica nos ayuda a mejorar nuestros procesos, pero está pendiente de actualizarlo, para tener nuevos objetivos a cumplir.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

Es muy escaso las evaluaciones que se realizan, debido a las dificultades que se nos presentan en el departamento, también los informes los hacemos mediante email, lo cual sería ideal realizarlos de manera formal para que exista mayor responsabilidad en la entrega.

Los únicos documentos formales son: la guía de revelamiento y las hojas de soporte que detallan las horas efectivas que hemos trabajado.

Elaborado por: Bryan González.

Fecha: 26/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 14/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATVIAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE IMPLEMENTACIÓN Y SOPORTE
TÉCNICO, TRES CLOUD CIA LTDA**

Objetivo:

El motivo de esta entrevista tiene como finalidad, conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Andrés González

Cargo: Soporte Técnico

Entrevistador: Milton Ruales

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Actualmente me desempeño como Soporte Técnico, efectúo actividades como receptar problemas que tienen los clientes en sus bases de datos y darle solución en menos de 24 horas, si el problema corresponde a otras situaciones que se encuentran fuera de mi área, se destina a otros departamentos: Ventas, Desarrollo o Infraestructura. También participo en pequeñas capacitaciones, respondiendo inquietudes de los clientes.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

La empresa me ha dado todas las facilidades para asistir a cursos en mejorar de la atención al cliente y nos da herramientas de apoyo para la solución de problemas del servicio.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

La actividad que representa mayor dificultad es la Resolución de problemas que a diario registra las plataformas de Zendesk, y Jira, debido a que hay usuarios que no especifican claramente los inconvenientes o errores que presenta el sistema y envían emails con preguntas que fueron respondidas en la capacitación o que ya fueron aclaradas anteriormente.

En ocasiones, hay problemas en temas que no domino, como son en Desarrollo o algún inconveniente con infraestructura generando retrasos en las respuestas que se da al cliente.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos

para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

El apoyo brindado por parte del Gerente General es bueno, ya que es clave en la gestión y manejo de riesgos, pero insuficiente para cubrir ciertas deficiencias que hay en mi departamento.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Se ha venido realizando algunos estudios de identificación de riesgos, en los cuales se examina, que clientes reportan más problemas y cuál de ellos es consecutivo en otras bases de datos, de esta manera se adopta medidas para evitar riesgos a futuro.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Por supuesto, pero depende mucho de nosotros tomar la iniciativa para aplicar el estudio realizado, también de efectuar reuniones frecuentes para analizar las actividades deficientes dentro del departamento.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

Las evaluaciones no se realizan con frecuencia, debido a la falta de tiempo del personal.

La emisión de informes se realiza cuando los departamentos solicitan los reportes de horas de soporte y ticket resueltos, además deben ser comunicados de manera formal.

Elaborado por: Milton Ruales.

Fecha: 14/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 08/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE TRES CLOUD
CIA LTDA**

Objetivo:

El motivo de esta entrevista, tiene como finalidad conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Santiago Orozco.

Cargo: Gerente de Desarrollo.

Entrevistador: Milton Ruales.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Desde los inicios de la empresa me he venido desempeñando en el Departamento de Desarrollo, realizando tareas como el desarrollo de soluciones para los diseños realizados por el departamento de Implementación y el correcto manejo de herramientas de versionamiento de OODOO. También corregir problemas en las bases de datos de los clientes por medio de los reportes de Soporte Técnico y asesoría a los compañeros de trabajo por consultas en los proyectos.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

Sin dudarlo, la empresa busca que los compañeros de trabajo se sientan lo más calificado posible para desempeñarse las áreas que les corresponde, en nuestro caso, nos brinda material y capacitación constante para desenvolverse mejor en nuestros procesos.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

La actividad que le voy a explicar es el Desarrollo de diseños, porque involucra a los implementadores y al departamento de infraestructura en donde podemos decir que todos manejan riesgos, pero el desarrollo de las funcionales del cliente sería la más riesgosa, ya que, al momento de realizar la guía de revelamiento con el Departamento de Implementación para cada uno de los proyectos. Si se detalla errores en este documento, genera funcionalidades incompletas que afectaría drásticamente a las actividades que realiza el cliente dentro del software.

Cada vez que se retrasa un proyecto, es debido a los errores reportados por

los clientes y toma tiempo para su análisis y resolución respectiva.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

El apoyo es indispensable, planteando con las justificaciones necesarias y con las posibles soluciones. Andrés nos ha dado mucha apertura para solucionar nuestros conflictos y riesgos que surgen de manera rápida e imprevista, pero hay ocasiones que por el tiempo en que él se maneja, no tenemos el apoyo necesario.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Si se realiza estudios y análisis de riesgos, pero aparecen en el momento menos inesperado, con lo que a veces nos dificulta mitigarlos. Creo que sería necesario adoptar medidas más drásticas para disminuirlo en su totalidad.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Un estudio de riesgo implica muchos factores, uno de ellos es el tiempo, creería que hay que realizarlo siempre y cuando se tome medidas con los demás departamentos, además de cómo estos riesgos afectan al logro de los resultados cuando se implementan un proyecto.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

La evaluación en nuestro Departamento no es tan frecuente, sin embargo, cuando surge un inconveniente se lo hacemos saber a Gerencia, creería que ahí nos evalúan sobre la capacidad de respuesta y solución que implementamos, luego se hace una retroalimentación para ver qué aspectos hay que mejorar en las actividades que realizamos.

Con respecto a los informes se comunica vía email, con su hoja de soporte o de trabajo como respaldo para verificar en que proyecto se ha estado trabajando.

Elaborado por: Milton Ruales.

Fecha: 28/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 14/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA DE TRES-CLOUD CIA LTDA.

Objetivo:

El motivo de esta entrevista tiene como finalidad, conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Patricio Rangles.

Cargo: Gerente de Infraestructura.

Entrevistador: Milton Ruales.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Bueno las funciones que he desempeñado son algunas, con lo que respecta al departamento de infraestructura, entre las que puedo mencionar son las siguientes:

- ✓ Revisión y control de código.
- ✓ Mantenimiento y monitoreo a los servidores tanto en infraestructura como en la del cliente.
- ✓ Dar solución a los contingentes que se presenten en los servidores.
- ✓ Gestionar la creación de base de datos, instancias, usuarios entre otros.
- ✓ Garantizar que la base de datos cuente con los controles y seguridad adecuada.
- ✓ Realizar actualizaciones de nuestro software en los servicios que prestamos y Migración de clientes a nuevas versiones del sistema.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

Se podría decir que sí, pero pienso que a través de las experiencias que uno ha adquirido en el puesto de trabajo se lo va mejorando día a día, además el apoyo que recibo de Andrés Calle, es fundamental para ayudar a mi equipo que tengo a mi cargo.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

Realmente todas las actividades generan inconvenientes, ya sea de una u otra manera. Se han presentado casos que hubo demasiados problemas en el sistema y se caiga las bases, pero poco a poco se ha ido mejorando.

Creería que el mayor riesgo a presentarse es al momento de actualizar los servidores, ya que implica revisar el código, línea por línea y puede que un error se escape. También el departamento de Desarrollo puede estar implicado, por realizar una deficiente función en la base de datos y esto causa serios problemas al cliente por el servicio que brindamos.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

El apoyo si lo he recibido, pero a pesar de esto tenemos una responsabilidad mayor como líder de infraestructura de gestionar lo más pronto posible estos riesgos para su mitigación, hay veces que tenemos que tomar decisiones rápidas porque el cliente demanda el servicio para sus actividades.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Estoy efectuando una planificación junto con la aplicación de algunas herramientas que nos faciliten la detección de esos errores y con ello realizar un mejor manejo de riesgos para su disminución, el proyecto aún está en etapa de pruebas y lo que hace es básicamente detectar los errores de código automáticamente, identificándolo y de inmediato proceder a corregirlo, con esto nos va ahorrar mucho tiempo permitiendo mejorar el servicio a los clientes.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Por supuesto y prueba de ello era lo comentado anteriormente, pero hay que analizarlo con otros puntos de vista y en conjunto con otros departamentos para adoptar medidas que nos favorezca como empresa, porque esto va en cadena y no solo un departamento.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

Es muy escaso las evaluaciones que se nos realizan, esto se debe por la falta de tiempo y de recursos además sobre los informes creería que hay que implementar nuevas formas de comunicación, siendo una parte formal y con los debidos sustentos.

Elaborado por: Milton Ruales.
Fecha: 28/11/2019.
Revisado por: Ing. Alex Vázquez.
Fecha: 14/12/2019



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, TRES CLOUD CIA LTDA.

Objetivo:

El motivo de esta entrevista tiene como finalidad, conocer las principales actividades y procesos que desempeñan los colaboradores de la compañía y como están vinculadas al manejo y gestión de riesgo de la empresa.

Entrevistado: Jessica Tipán.

Cargo: Asistente Administrativa y de Talento humano.

Entrevistador: Milton Ruales.

¿Cuáles son las funciones y actividades que realiza?

Actualmente me vengo desempeñando como Asistente administrativa financiera y de talento humano, las actividades que realizo son algunas entre ellas te menciono las siguientes:

- ✓ Gestionar y realizar seguimiento a las acciones administrativas recomendadas ya sea por el Gerente o Contadora.
- ✓ Colaborar en el cumplimiento de las políticas y regulaciones que implemente la compañía.
- ✓ Preparar información para que la Contadora realice las respectivas declaraciones y gestionar con otros organismos o entes rectores como la Superintendencia de Compañías entre otros.
- ✓ Verificar y realizar el pago de la nómina de nuestros colaboradores.
- ✓ Custodio y registro de caja Chica.
- ✓ Recepción, registro y cuadre de las facturas de la empresa.
- ✓ Controlar los archivos físicos y digitales de venta como contratos plantillas, y facturas de ventas.
- ✓ Brindar en apoyo logístico en actividades especiales. Efectuar el cobro y pago por parte de nuestros clientes y proveedores, siempre precautelando la liquidez que disponemos entre otras actividades.

¿La empresa le ha permitido desenvolverse y desarrollar sus talentos y habilidades en su departamento?

La empresa me ha brindado muchas facilidades para desenvolverme como profesional, me han permitido seguir cursos y gestionar permisos para termi-

nar mi carrera profesional algo que valoro mucho, ya que la empresa hace todos los esfuerzos posibles para tener profesionales de calidad y comprometido a su trabajo.

¿Cuál es la actividad que representa mayor riesgo en el departamento y por qué?

Las actividades que existe mayor riesgo es al momento de gestionar el cobro al clientes y pago a proveedores, debido a que hay que estar siempre en contacto solicitando la cancelación de la factura y no disponer de liquidez para cancelar a nuestros proveedores, a su vez en proyectos grandes se encargan los jefes de proyecto de realizar la gestión de cobro, pero hay ocasiones en las que tengo que solicitar el cobro a estas empresas y es un poco complejo este tema.

¿Ha recibido apoyo constante por parte de Gerencia o los altos mandos para el control de la gestión del riesgo cuando se genere?

Si he recibido apoyo por parte del Gerente y otros jefes departamentales pero hay ocasiones en las que tengo que suplicar para que me envíen información o recordarles a cada momento de algún tema específico, por ejemplo: cuando remito la información para realizar la declaraciones, la contadora no lo hace en el tiempo que es e incurre a multas y sanciones para la empresa, otro ejemplo es que tengo que pedir con antelación el informe de centro de costos y las horas extras a los compañeros de trabajo pero no recibo respuesta alguna.

¿Han realizado un estudio previo como identificar, evaluar y evitar el riesgo mencionado?

Con los riesgos mencionados anteriormente, estamos trabajando con mi compañera en varios aspectos, uno de ellos, plantear políticas de cobranzas más estrictas pese a que estén en los contratos. Esto se debe conversar con Andrés Calle y Pablo para incorporar esas políticas de manera formal y fomentar las conversaciones con nuestros proveedores para establecer los plazos de pago, ya sea de servicios o bienes para no acarrear en incumplimientos. También hay que trabajar en estructurar nuestro plan de División de Estrategias, actualizarlo para incorporar indicadores de gestión por cada departamento y verificar que estos se cumplan.

¿Cree usted que un estudio de riesgo que proporcione herramientas y aplicándolas puede solventar muchos inconvenientes en su departamento?

Estos estudios siempre deben ir acompañado del esfuerzo de cada área, porque si los vamos a realizar y no existe la responsabilidad y compromiso de nuestros compañeros de trabajo de nada nos va servir. Pienso que para solventar muchos inconvenientes debe existir una evaluación ya sea mensual o semestral.

¿Se han efectuado evaluaciones constantes sobre logro de los resultados y emitido informes de las actividades que han tenido inconvenientes en su departamento?

Pese a que una de mis funciones es realizar evaluaciones constantes al personal, no sé ha realizado a cabalidad por la falta de tiempo y tareas que nos demanda, solo se realiza cuando el Gerente u otros jefes departamentales me lo solicitan debo realizarlo.

Informes si los he realizado, pero de manera informal, fuera necesario implementar nuevos mecanismos de información.

Elaborado por: Milton Ruales.

Fecha: 29/11/2019.

Revisado por: Ing. Alex Vázquez.

Fecha: 14/12/2019

ANEXO No. 5 Cuestionario de Control Interno

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM a la Empresa TRES CLOUD CIA. LTDA.

Periodo: Del 1 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2018

Componente: AMBIENTE INTERNO

N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	INTEGRIDAD Y VALORES	¿Existe un manual o código de ética en la empresa?			
		¿Se ha establecido políticas y responsabilidades de cumplimiento dentro de los departamentos de la empresa?			
		¿Los empleados pueden expresar ideas, sugerencias o quejas sin temor a causar inconvenientes?			
		¿Para la evaluación de desempeño del personal, se aplican criterios de integridad y valores éticos?			
		¿La relación de empleados, clientes y proveedores se basan en honestidad y responsabilidad?			
2	FILOSOFIA Y ESTILO DE ALTA DIRECCIÓN	¿La alta dirección participa en actividades de riesgo o es prudente a la hora de aceptarlos o mitigarlos?			
		¿La dirección incentiva y compromete a sus empleados al cumplimiento de procedimientos?			

		tos, leyes y otras disposiciones?			
		¿Existe difusión oportuna de estrategias, objetivos y responsabilidad para bebido cumplimiento?			
3	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	¿La administración observa reglamentos y estatutos para la toma de decisiones?			
		¿La directiva brinda atención necesaria a los valores que han sido violentados y dificultan un buen ambiente laboral?			
4	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	¿Se identifica claramente los niveles de responsabilidad de cada área de trabajo?			
		¿Existe un manual de funciones para cada puesto de trabajo?			
		¿Las funciones establecidas en el manual, se encuentran conformes a las actividades de los puestos de trabajo?			
5	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	¿Existe niveles de responsabilidad y autoridad en los puestos de trabajo?			
6	GESTIÓN CAPITAL HUMANO	¿Se realiza capacitación y evaluación al personal de las actividades de cada puesto de trabajo?			
		¿Se informa al personal de las decisiones tomadas por la alta directiva?			
		¿Existe un proceso de reclutamiento, selección, formación y evaluación del nuevo capital humano?			
		¿Se cuenta con planes de incentivo para los empleados por los objetivos y metas alcan-			



		zadas?				
7	RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA	¿Los departamentos de la empresa presentan información oportuna y de calidad?				
		¿Existe políticas de responsabilidad y cumplimientos en todos los niveles?				
TOTAL						
ENTREVISTADO:						
FECHA:						
ELABORADO POR:						

Cuestionario de Control Interno Modelo COSO ERM a la Empresa TRECLOUD CIA. LTDA.

Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
8	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	¿La compañía posee un plan estratégico acorde a cada departamento de la empresa?			
		¿Los objetivos estratégicos están alineados con la misión y visión de la empresa?			
		¿Se establece procedimientos de planificación y funcionamiento para el cumplimiento de objetivos?			
		¿La empresa ha establecido indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de objetivos con lo planificado?			
9	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Se ha establecido objetivos específicos de operación, información y de cumplimiento?			
		¿Se encuentran relacionados los objetivos estratégicos y los objetivos específicos de la empresa?			

		¿Se ha identificado indicadores de gestión de programas y proyectos?			
		¿Existe comunicación oportuna y suficiente para el cumplimiento de los objetivos?			
10	RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE	¿Existe compromiso por parte de la administración para el alcance y logro de los objetivos?			
		¿Se tiene conocimiento en todos los niveles de la empresa sobre los elementos del CORRE (COSO ERM) y los objetivos que se espera?			
11	CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	¿Se cuenta con información de calidad de los objetivos estratégicos y específicos?			
		¿Se supervisa el grado de cumplimiento de objetivos en todos los niveles?			
12	RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA	¿Se identifica y determina el nivel de riesgo aceptado para la consecución de objetivos?			
		¿El gerente apoya el nivel de riesgo aceptado para el cumplimiento de objetivos?			
		¿La alta directiva supervisa y da atención a cambios que modifiquen el riesgo aceptado y los resultados obtenidos?			
TOTAL					
ENTREVISTADO:					
FECHA:					
ELABORADO POR:					

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRESCLOOD CIA. LTDA.



Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN	
13	FACTORES INTERNO Y EXTERNOS	¿Existe apoyo de la alta dirección para la identificación de factores de riesgos internos y externos?				
		¿Se considera y se propone nuevos procedimientos y métodos de trabajo?				
		¿Existe mecanismos que identifiquen eventos de riesgos tanto internos como externos?				
14	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	¿Se realiza los informes oportunos y veraces que ayuden a la toma de decisiones?				
		¿La dirección permite a empleados participar en la identificación de eventos?				
		¿Se ha implementado técnicas de identificación de eventos como análisis de flujoograma?				
15	CATEGORÍA DE EVENTOS	¿Existe categorización de los eventos relacionados con la misión de la compañía?				
TOTAL						
ENTREVISTADO:						
FECHA:						
ELABORADO POR:						

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRECLOUD CIA. LTDA.						
Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS						
N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN	
16	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO	¿Se realiza periódicamente informes a Gerencia para su respectiva evaluación y análisis?				

		¿Existe apoyo del gerente en la identificación de riesgos potenciales que puede tener la empresa?			
		¿Se cuenta con reportes oportunos de Centros de Costos para el Departamento Administrativo - Financiero?			
		¿Se evalúa los riesgos y el impacto que puede tener la no consecución de los objetivos estratégicos?			
17	EVALUACIÓN DE RIESGOS	¿Se han establecido eficazmente mecanismo de valoración y mitigación de riesgos?			
		¿Existe idoneidad de los mecanismos utilizados para evaluar los riesgos?			
		¿En la presentación de informes financieros se muestra con transparencia la situación real de la empresa?			
18	RIESGOS ORIENTADOS POR LOS CAMBIOS	¿Existe mecanismos para identificar y solucionar cambios de riesgos que afronta la empresa?			
		¿Se da seguimiento a los nuevos riesgos y cambios que surgen del entorno y que puedan afectar a la empresa?			
TOTAL					
ENTREVISTADO:					
FECHA:					
ELABORADO POR:					

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRESCLOOD CIA. LTDA.
Componente: RESPUESTA A LOS RIESGOS

N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
-----	-----------	-----------	-------	--------	-------------

19	CATEGORIA DE RESPUESTAS	¿La empresa ha establecido respuestas a riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar?				
		¿Se cuenta con apoyo por parte de la Gerencia en el estudio de nuevas alternativas de ejecución de los procesos?				
20	DECISIONES DE RESPUESTA	¿La empresa ha diseñado mecanismos para la toma de decisiones y el análisis de alternativas en respuesta al riesgo en cada departamento?				
		¿La empresa presenta evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?				
		¿Se evidencia la comunicación de información y decisiones adoptadas en todos los niveles de la organización?				
TOTAL						
ENTREVISTADO:						
FECHA:						
ELABORADO POR:						

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRECLOUD CIA. LTDA.					
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL					
N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
21	INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE LOS RIESGOS	¿En la empresa se implementan instrumentos de control para la disminución de riesgos y el alcance de los objetivos operacionales y estratégicos?			

		¿La entidad cuenta con matriz de relación entre los riesgos seleccionados y controles establecidos de tal manera que brinde una seguridad razonable de las respuestas de los riesgos?			
22	PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL	¿Se establecen controles para los riesgos identificados dentro de la entidad?			
		¿Se ha diseñado mecanismos para la toma de decisiones y el análisis de las alternativas para responder al riesgo dentro del departamento administrativo?			
23	CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	¿Existe apoyo de Gerencia para la implementación de planes estratégicos en tecnologías de información?			
		¿Se ha determinado controles sobre la gestión de tecnología, infraestructura, seguridad y mantenimiento de la empresa?			
TOTAL					
ENTREVISTADO:					
FECHA:					
ELABORADO POR:					

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRECLOUD CIA. LTDA.

Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
24	CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES	¿En la empresa existe comunicación fluida, transversal en la que involucre a varios departamentos conforme			



		a sus operaciones?			
		¿Se comunica al personal sobre los resultados obtenidos con la finalidad de lograr su apoyo en la consecución de los objetivos empresariales?			
25	HERRAMIENTA PARA LA SUPERVISIÓN	¿Existen mecanismos o instrumentos de información en las que se informa al Gerente sobre inconvenientes que se susciten en los departamentos?			
26	SISTEMAS ESTRÁTÉGICOS INTEGRADOS	¿Existen políticas de comunicación establecidas para el cruce de información en cada departamento?			
27	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	¿La información que se difunde es oportuna y confiable?			
28	COMUNICACIÓN INTERNA	¿Se proporciona información al personal, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?			
29	COMUNICACIÓN EXTERNA	¿La empresa toma en cuenta las necesidades y requerimientos de clientes y proveedores, entre otros?			
TOTAL					
ENTREVISTADO:					
FECHA:					
ELABORADO POR:					

Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM a la empresa TRECLOUD CIA. LTDA.

Componente: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

N.º	PRINCIPIO	PREGUNTAS	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
30	SUPERVISIÓN PERMANENTE	¿El gerente realiza actividades de supervisión de las actividades que desarrollan el personal?			



		¿Se realizan seguimiento de las deficiencias encontradas en cada departamento?			
31	SUPERVISIÓN INTERNA	¿Se realiza regularmente evaluaciones al personal sobre sus actividades y la forman en la que se desempeñan?			
32	SUPERVISIÓN EXTERNA	¿Se ha implantado mecanismos u herramientas de evaluación, como cuestionarios, cuadros de mando o diagramas de flujo para evaluar las actividades o procesos que tienen mayor riesgo?			
TOTAL					
ENTREVISTADO:					
FECHA:					
ELABORADO POR:					

ANEXO No. 6 Matriz de Análisis de Estrategias FODA.

TRESCLOUD CIA LTDA. MATRIZ ESTRATEGIAS		
INTERNOS EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
	<ul style="list-style-type: none">✓ Inversión en nuevo capital de trabajo✓ Capacitación a clientes para el uso del sistema operativo✓ Inversión en desarrollo de sistemas de gestión✓ Seguimiento y detección de clientes potencial✓ Simplificación de procesos y actividades de administración✓ Conocimiento y experiencia de mercados	<ul style="list-style-type: none">✓ Establecer un sistema de control y evaluación al personal✓ Desarrollo y promoción de la imagen de la empresa✓ Llegar de manera directa y diferente al cliente, aumentara la confianza✓ Actualización en las funciones específicas para cada puesto de trabajo✓ Planificación de rotación de personal y capacitación de las áreas
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
	<ul style="list-style-type: none">✓ Mantener la calidad del servicio al cliente✓ Fortalecer la promoción de caja horas de soporte a clientes.✓ Recomendaciones de estrategias de ventas a clientes actuales.✓ Actualización de medios de comunicación✓ Análisis de nuevos mercados y competidores✓ Establecimiento de indicadores de servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollo de plan de capacitaciones para el uso del sistema facturadeuna.com a clientes.✓ Establecer indicadores de gestión de actividades y procesos desarrollados por cada departamento en especial aquellos que demanden más atención.

Elaborado por: Autores.