

10.

Auditoría de gestión aplicada al rubro de ingresos con enfoque en KPIs y sistemas transaccionales

Luis Alfonso Gutiérrez-García¹

Fanny Elizabeth Rojas-Maldonado¹

Vanessa Jackeline Zambrano-Romero¹

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita¹

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: <https://doi.org/10.64092/PHAK3307>

10.1. Herramientas de control y sostenibilidad financiera en la gestión empresarial moderna

La gestión eficiente y sostenible de una organización requiere de procesos administrativos bien estructurados, y de la aplicación rigurosa de herramientas de auditoría que garanticen la transparencia, la eficiencia y la confiabilidad de la información financiera. Dichas herramientas son el cimiento de una administración responsable, dado que permiten evaluar la eficacia de los controles internos, detectar desviaciones a tiempo y fortalecer la cultura de autocontrol en las instituciones.

Según Catagua et al. (2023), el control interno y el modelo COSO son instrumentos esenciales del sistema de auditoría moderna, pues contribuyen a la identificación de riesgos, la protección de los activos y la verificación de la fiabilidad contable y administrativa. En un entorno económico cambiante, donde la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo son determinantes para la supervivencia empresarial, las herramientas de auditoría



no son opcionales, sino estratégicas. Su aplicación promueve la transparencia, previene fraudes, refuerza la confianza institucional y apoya la toma de decisiones fundamentadas en evidencia objetiva.

El modelo COSO III (2013) se presenta como una referencia internacional en materia de control interno. Este modelo se compone de cinco elementos: el ambiente de control, que establece los valores éticos, la estructura organizacional y las políticas corporativas; la evaluación de riesgos, que identifica y analiza las amenazas potenciales que pueden obstaculizar los objetivos; las actividades de control, encargadas de ejecutar políticas y procedimientos de mitigación; la información y comunicación, que asegura un flujo oportuno y confiable de datos; y la supervisión o monitoreo, que revisa periódicamente la efectividad de los controles implementados. Este marco, cuando se aplica correctamente, detecta fallas e impulsa una cultura de mejora continua y rendición de cuentas.

En la práctica profesional, las herramientas de auditoría se clasifican en distintos grupos según su propósito y alcance.

- I. Herramientas de control interno: comprenden manuales de procedimientos, políticas contables, flujogramas de procesos, organigramas funcionales, códigos de ética y matrices de control. Estas herramientas establecen la base normativa y operativa del sistema administrativo, delimitando funciones y responsabilidades.
- II. Herramientas tecnológicas: incluyen software especializado como ACL Analytics, IDEA, SAP Audit Management, y hojas de cálculo automatizadas en Excel o Power BI, que permiten analizar grandes volúmenes de información contable y detectar irregularidades mediante técnicas de auditoría asistida por computadora (CAATs).
- III. Herramientas de evaluación de riesgos: abarcan matrices de probabilidad e impacto, mapas de calor, diagramas de Ishikawa y análisis FODA orientados a la gestión de riesgos financieros y operativos. Su



objetivo es medir la exposición de la empresa ante posibles contingencias.

- IV. Herramientas de seguimiento y monitoreo: comprenden indicadores clave de desempeño (KPIs), auditorías internas periódicas, informes de hallazgos y planes de acción correctiva, que permiten verificar el cumplimiento de los controles y su efectividad en el tiempo.
- V. Herramientas de comunicación y transparencia: como los tableros de control, reportes automatizados y sistemas ERP integrados, que facilitan la difusión de información confiable hacia los distintos niveles de la organización.

El uso combinado de herramientas como los mapas de riesgo y los cuestionarios internos conforma un sistema de gestión integral, en el cual la información fluye de manera coordinada y cada decisión se sustenta en evidencia verificable. Este enfoque se refleja en el estudio realizado por Blaufish Cía. Ltda. (Catagua et al., 2023), donde la aplicación de estas herramientas permitió identificar deficiencias administrativas a tiempo, lo que facilitó su corrección antes de que impactaran negativamente en los resultados financieros. Este ejemplo ilustra cómo el control interno cumple un rol preventivo, y también aporta valor al mejorar la eficiencia operativa y financiera.

En este contexto, la evaluación de riesgos adquiere un carácter dinámico y continuo, trascendiendo la simple identificación de fallas para profundizar en la comprensión de cómo las decisiones y procesos inciden en los resultados organizacionales. Tal como señalan Catagua et al. (2023), esta práctica es elemental desde la perspectiva de la auditoría, pues garantiza la confiabilidad de la información financiera, reduce la exposición a errores y promueve una cultura sólida de autocontrol. La implementación de evaluaciones periódicas permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, proteger su reputación y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.





En paralelo, las actividades de control funcionan como el mecanismo operativo del sistema de auditoría interna, desempeñando un papel esencial en la prevención y detección de irregularidades. Sin embargo, Zabaleta et al. (2024) advierten que en muchas empresas estas actividades aún son incipientes, debido a la carencia de capacitación adecuada y la falta de formalización de procesos. Por ello, fortalecer estos mecanismos mediante la asignación clara de responsabilidades, la elaboración de manuales de control, revisiones cruzadas y auditorías internas planificadas resulta prioritario. Esta estructuración contribuye a la detección oportuna de problemas, y también a la mejora continua de la eficiencia operativa.

La supervisión y mejora continua, descrita por Martínez y Macías (2024), representa la fase estratégica del control interno, donde la organización se mantiene en constante revisión y ajuste de sus procedimientos. Este proceso permite innovar en la gestión y adaptarse proactivamente a los desafíos del entorno, fortaleciendo así la rendición de cuentas y optimizando el uso de los recursos. Desde la perspectiva de auditoría, la mejora continua es una herramienta para robustecer la gobernanza corporativa y asegurar la alineación con los objetivos institucionales.

En el ámbito financiero, el control de ingresos por ventas destaca como un componente crítico para la estabilidad económica de la empresa. Cárdenas et al. (2023) señalan la importancia de mantener registros contables precisos y mecanismos de validación que garanticen la oportunidad y confiabilidad de la información financiera. Los sistemas transaccionales de ventas que se adhieren a estándares como ISO/IEC 25000 alcanzan altos niveles de efectividad y satisfacción del cliente, aunque presentan áreas de mejora en términos de eficiencia. La automatización de procesos como la facturación, el control de clientes y la generación de reportes contribuye a optimizar la rotación de ingresos y a fortalecer la trazabilidad, elementos indispensables para un control interno sólido.

Por último, las estrategias de cobro y recaudación son trascendentales en la gestión de la liquidez

institucional. Bevilacqua y Fonseca (2024) enfatizan que la implementación de procedimientos claros, el uso de herramientas tecnológicas y la comunicación directa con los clientes permiten reducir la morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera.

La documentación de las ventas en el sector agrícola requiere precisión y consistencia rigurosas. Herrera et al. (2021) señalan que cada transacción debe registrar la fecha, el volumen, el precio y los datos del comprador, conforme a las disposiciones establecidas en la NIC 41. Este registro minucioso garantiza el cumplimiento de las obligaciones fiscales, y también permite un análisis profundo de la rentabilidad y la optimización de la cadena de suministro.

El análisis de rentabilidad constituye otra herramienta indispensable dentro del marco financiero agrícola. Según Nogueira et al. (2024), indicadores como el ROI, ROE y margen de beneficio neto permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa. En el ámbito de la auditoría, estos indicadores permiten medir la capacidad de generación de valor, evaluar la gestión de recursos y orientar decisiones estratégicas que promuevan la inversión y expansión del negocio agrícola.

Por otra parte, la productividad agrícola y la eficiencia en costos son esenciales para garantizar la sostenibilidad económica del sector. Párraga et al. (2021) destacan la importancia de optimizar el uso de recursos, reducir desperdicios y planificar las inversiones basándose en métricas contables sólidas. Esta gestión equilibrada permite mantener un balance adecuado entre la producción y la rentabilidad sin comprometer los objetivos ambientales, favoreciendo así un desarrollo agrícola responsable.

En un sentido más amplio, Mateo et al. (2021) sostienen que el crecimiento financiero y la sostenibilidad deben avanzar de manera paralela y complementaria. El crecimiento implica un aumento en ingresos y activos, pero debe llevarse a cabo con responsabilidad y previsión. La sostenibilidad, por su parte, exige transparencia, diversificación de fuentes y una atención



constante a los impactos sociales y ambientales. Desde la auditoría, resulta fundamental evaluar que cada etapa de crecimiento esté respaldada por una gestión ética, prudente y sostenible.

Los tableros de control o cuadros de mando integral, como plantea Ghiglione (2021), se constituyen en instrumentos estratégicos para la medición del desempeño institucional. Estos sistemas proporcionan indicadores claros de eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos, facilitando la identificación de desviaciones, el fortalecimiento de los controles internos y la orientación efectiva de las decisiones gerenciales.

A continuación, se presenta un ejemplo práctico enfocado en el rubro de ingresos en la empresa Pacidel S.A., en el que se analiza el control y registro de las operaciones de venta con el propósito de evaluar la confiabilidad, oportunidad y trazabilidad de la información financiera. La auditoría se centra en verificar que los ingresos por ventas se registren de manera adecuada, conforme a los procedimientos establecidos y respaldados con la documentación pertinente para cada transacción.

10.2. Revisión Operativa y Planificación de Auditoría en Pacidel S.A.

Pacidel S.A. representa un caso ejemplar de cómo la perseverancia, la innovación y el compromiso familiar pueden transformar un emprendimiento local en una empresa agrícola reconocida a nivel nacional e internacional. Su origen se remonta a finales de la década de los ochenta, cuando un pequeño predio de 20 hectáreas en el cantón Santa Rosa, en la provincia de El Oro, se convirtió en el punto de partida de una visión que desafiaba los límites tradicionales de la producción agrícola.

Desde sus inicios, el trabajo arduo, la fe en la tierra y la unión familiar guiaron un proceso de crecimiento sostenido. Con el tiempo, lo que comenzó como un cultivo tradicional evolucionó hacia un grupo empresarial estructurado, con sede en Machala, ciudad que ha sido históricamente reconocida como la capital agrícola del país.



- Fase de estudio del entorno operativo

El desarrollo de la empresa no estuvo exento de desafíos. La actividad agrícola exige disciplina, visión de largo plazo y capacidad de adaptación. Sin embargo, fue precisamente esa capacidad de adaptación lo que permitió a la compañía consolidar su presencia en el sector, modernizando sus procesos y fortaleciendo su estructura organizacional.

Un hito clave se produjo en 2009 con la adquisición de 60 hectáreas en la provincia del Guayas. Esta inversión, realizada con financiamiento gestionado de forma responsable, marcó la transición hacia una empresa formalmente constituida, orientada a una producción tecnificada y a una mejora progresiva en el rendimiento por hectárea. Más allá de ampliar su capacidad operativa, este paso reflejó una apuesta estratégica por la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de recursos.

A medida que la producción crecía, la empresa incorporó nuevas unidades productivas, incluyendo 72 hectáreas en Machala en 2016. Este salto permitió alcanzar una capacidad de producción semanal que varía entre 5.000 y 6.500 cajas, asegurando una oferta estable de fruta de calidad premium. La constancia en la entrega, junto con altos estándares de calidad, posicionaron a la organización como un proveedor confiable en los mercados más exigentes.

La consolidación operativa dio paso a la expansión comercial. En 2017, la empresa fortaleció su modelo de negocio al incursionar directamente en la exportación, consolidando así una integración vertical que le permitió controlar todo el ciclo de producción y comercialización. Esta decisión incrementó la rentabilidad, generó valor agregado y diversificó las fuentes de ingresos, reduciendo la exposición a riesgos del mercado.

Al mismo tiempo, la organización adoptó una visión integral de sostenibilidad. Se incorporaron prácticas agrícolas regenerativas, procesos ecológicos y políticas de cero químicos, consolidando una propuesta de valor alineada con las exigencias ambientales del mercado





global. Esta transformación fortaleció su posicionamiento comercial, y reafirmó su responsabilidad con el entorno natural y las futuras generaciones.

El capital humano ha sido otro de los pilares. La empresa genera empleo directo para más de 170 personas (año 2024), promoviendo condiciones laborales dignas, estabilidad y respeto a los derechos laborales. Más allá de los indicadores productivos, la organización ha apostado por el bienestar de sus colaboradores mediante programas sociales, apoyo educativo y actividades orientadas al desarrollo integral de las familias.

En el ámbito ambiental, la implementación de iniciativas como el reciclaje de plásticos, la reutilización de agua y la protección de la biodiversidad confirma un compromiso real con la conservación del ecosistema. Estos esfuerzos impactan positivamente en la eficiencia productiva, y proyectan una imagen de responsabilidad frente a consumidores globales cada vez más conscientes.

Durante la crisis sanitaria global entre 2020 y 2022, la empresa demostró su resiliencia manteniendo operaciones, protegiendo empleos y garantizando la continuidad en la cadena de suministro. En un contexto de incertidumbre, supo preservar sus principios y responder con humanidad, responsabilidad y eficacia.

Hoy, Pacidel S.A. se presenta como una organización agrícola integral, comprometida con la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo de su entorno. Su historia refleja que el crecimiento empresarial no depende únicamente de los recursos económicos, sino de una visión clara, una gestión responsable y un profundo respeto por la tierra y por las personas que la trabajan.



Figura 10.1. Planta de empaque Pacidel S.A.

- Fase de planificación

La presente auditoría de gestión aplicada a la empresa Pacidel S.A., enfocada en el rubro de ingresos, se ejecutó en cumplimiento de los objetivos institucionales de control interno y transparencia financiera.

Objetivos de la auditoría: verificar que los ingresos se encuentren correctamente determinados, registrados, depositados y con la documentación de respaldo correspondiente.

Alcance de la auditoría: El presente examen se centró en el análisis del rubro de ingresos de la empresa Pacidel S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024.

Enfoque de la auditoría: La auditoría se desarrolló bajo un enfoque de gestión, con énfasis en la eficiencia, eficacia y resultados de la administración gerencial-operativa vinculada al manejo de ingresos. Se evaluaron tanto los procesos internos como los resultados obtenidos, considerando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la correcta aplicación de procedimientos establecidos.

Componentes auditados: El componente específico analizado fue el de ingresos por ventas, con énfasis en la comercialización de banano, abarcando desde la emisión de comprobantes hasta el registro contable y la gestión de cobros. Se verificó la existencia de políticas internas, el grado de cumplimiento de los controles implementados y la trazabilidad de las operaciones asociadas.

Indicadores utilizados: para analizar los resultados de los ingresos se utilizaron indicadores de producción y financieros (Tabla 10.1).



Tabla 10.1. Indicadores aplicados a la empresa Pacidel S.A.

Indicador	Fórmula	Valores	Resultado (%)	Interpretación
Rendimiento de producción por hectárea (RPH)	$RPH = \frac{\text{Total cajas producidas}}{\text{Total hectáreas}}$	393.199 cajas / 149,25 has	2.634,50 cajas/ha	Cada hectárea registró una producción promedio de 2.634 cajas, indicador que demuestra un desempeño productivo eficiente en relación con los estándares del sector agrícola.
Tasa de rechazo por calidad (TRQ)	$TRQ = \frac{\text{Cajas rechazadas}}{\text{Cajas cosechadas}} \times 100$	$(39.985/393.199) \times 100$	10.16%	El porcentaje registrado evidencia una pérdida significativa en el proceso productivo, atribuible potencialmente a deficiencias en el manejo agronómico, prácticas inadecuadas durante la cosecha o la influencia de factores climáticos adversos.
Costo de producción por caja (CPC)	$CPC = \frac{\text{Costos totales}}{\text{Cajas producidas}}$	$\frac{\$2.228.592.111}{393.199 \text{ cajas}}$	\$5,67 por caja	El costo de \$5,67 por caja representa un parámetro fundamental para analizar la eficiencia operativa, ya que permite comparar directamente el gasto de producción con el precio de venta alcanzado.

Índice de cumplimiento de pedidos (ICP)	$\text{ICP} = (\text{Pedidos a tiempo y completos} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	95 / 100 pedidos	95%	La empresa cumple con el 95% de sus pedidos en tiempo y forma, mostrando alta confiabilidad en entregas.
Margen bruto de ventas (MBV)	$\text{MBV} = [(\text{Ventas netas} - \text{Costo ventas}) / \text{Ventas netas}] \times 100$	$\begin{array}{r} (\$3,327,930.90 \\ - \\ \$2,228,592.11) \\ \hline \$3,327,930.90 \\ 100 \end{array} \times$	33%	Por cada dólar vendido, la empresa obtiene \$0.33 de ganancia bruta antes de gastos operativos.
Tasa de crecimiento de ventas (TCV)	$\text{TCV} = [(\text{Ventas actuales} - \text{Anteriores}) / \text{Anteriores}] \times 100$	$\begin{array}{r} (\$3,327,930.90 \\ - \\ \$3,162,022.78) \\ \hline \$3,162,022.78 \\ 100 \end{array} \times$	5.25%	El crecimiento del 5.25% en las ventas respecto al período anterior indica una expansión positiva en la demanda, reflejando un desempeño comercial favorable que contribuye al fortalecimiento financiero de la empresa.
Rentabilidad neta sobre ventas (RNV)	$\text{RNV} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	$\begin{array}{r} (\$629,281.72 / \\ \$3,327,930.90) \\ \hline 100 \end{array} \times$	18.91%	Por cada dólar generado en ventas, la empresa conserva \$0.19 como utilidad neta, una vez deducidos todos los costos y gastos asociados.
% Cumplimiento de metas de ventas (PCM)	$\text{PCM} = (\text{Ventas reales} / \text{Ventas presupuestadas}) \times 100$	$\begin{array}{r} (\$3,327,930.90 \\ / \\ \$3,100,000.00) \\ \hline 100 \end{array} \times$	107%	La empresa superó su meta de ventas en un 7%, demostrando un desempeño comercial superior al esperado.

Fase de análisis preliminar

Información de la entidad.

La misión de la empresa Pacidel SA es ser una empresa bananera que produzca banano de calidad, para contribuir al desarrollo del país y la región.

En cuanto a su visión, la empresa aspira a consolidarse como una compañía agroindustrial líder a nivel nacional, destacándose por su calidad, rentabilidad y compromiso con la responsabilidad social.

A pesar de que la empresa no cuenta actualmente con un análisis FODA formal, a partir de la auditoría de gestión realizada es posible elaborar un diagnóstico que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el componente auditado, reflejando el estado actual de la organización (Tabla 10.2).

Tabla 10.2. Matriz FODA de Pacidel S.A.

Fortalezas	Oportunidades
La empresa se encuentra en una ubicación geográfica favorable para el cultivo de banano (clima tropical, suelo fértil). Amplia experiencia en el cultivo y manejo postcosecha del banano. Relaciones comerciales consolidadas con exportadores y distribuidores internacionales. Certificaciones fitosanitarias y de calidad que permiten acceso a mercados exigentes. Mano de obra calificada y especializada en el sector agrícola bananero. Bajo impacto tributario debido al pago del impuesto único sobre la renta.	Demanda creciente de productos orgánicos y sostenibles en mercados internacionales. Acceso a tratados de libre comercio que reducen aranceles y mejoran competitividad. Inversión en tecnología agrícola para mejorar rendimientos y reducir costos. Tendencia global hacia una alimentación saludable, en la que el banano tiene protagonismo. Posibilidad de alianzas estratégicas con distribuidores, supermercados y plataformas digitales. Programas de apoyo gubernamental al sector agrícola y exportador.



Debilidades	Amenazas
Dependencia de condiciones climáticas y eventos naturales (exceso de lluvias, inundaciones, sequías). Costos elevados de insumos, fertilizantes y logística. Limitada diversificación de mercados, con alta concentración en pocos países. Falta de innovación tecnológica en el país para algunas fases del proceso productivo. Problemas de infraestructura rural (vías de acceso, servicios básicos). Alta rotación de personal temporal, lo que dificulta la capacitación continua.	Plagas y enfermedades del banano. Variaciones en los precios internacionales del banano. Competencia con mercados internacionales fuertes (Colombia, Costa Rica, África, etc.). Restricciones comerciales o barreras fitosanitarias en mercados clave. Conflictos sociales o laborales que afecten la continuidad de la producción. Presión ambiental y regulatoria sobre el uso de agua, pesticidas y deforestación.

Base legal

Pacidel S.A. es una empresa legalmente constituida en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, por iniciativa de un grupo familiar conformado por cuatro socios fundadores. La dirección general de la compañía recae en uno de sus integrantes, quien asumió formalmente el cargo de Gerente, ejerciendo la representación legal y administrativa de la entidad.

La constitución jurídica de la empresa se efectuó mediante escritura pública suscrita el 20 de febrero de 2009 ante el Notario Sexto del cantón Machala, la cual fue debidamente inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 169, cumpliendo con las formalidades y disposiciones legales correspondientes para este tipo de trámites societarios.

La Superintendencia de Compañías, mediante resolución número 09-M.DIC-0057, aprobó la creación y funcionamiento de Pacidel S.A., otorgándole personería jurídica y autorización para el ejercicio de sus actividades económicas. En dicha resolución se estableció un plazo de vigencia de 50 años para la realización de sus operaciones comerciales, lo que garantiza su validez legal y su permanencia en el marco regulatorio nacional.

Este marco legal otorga a la empresa plena capacidad jurídica para celebrar actos y contratos, así como para cumplir con las obligaciones societarias, tributarias y comerciales establecidas en la legislación ecuatoriana.

Actividad económica

La actividad principal de Pacidel S.A. abarca la siembra, producción, exportación, industrialización y comercialización, tanto interna como externa, de productos agrícolas como banano y plátano.

Estructura orgánica

La estructura orgánica de la empresa está conformada (Figura 10.2) por:

- Junta general de accionistas.
- Presidencia.
- Gerencia General.
- Administración.
- Dto. Legal.
- Financiero.
- Contabilidad.
- Talento Humano.
- Operaciones y Campo.



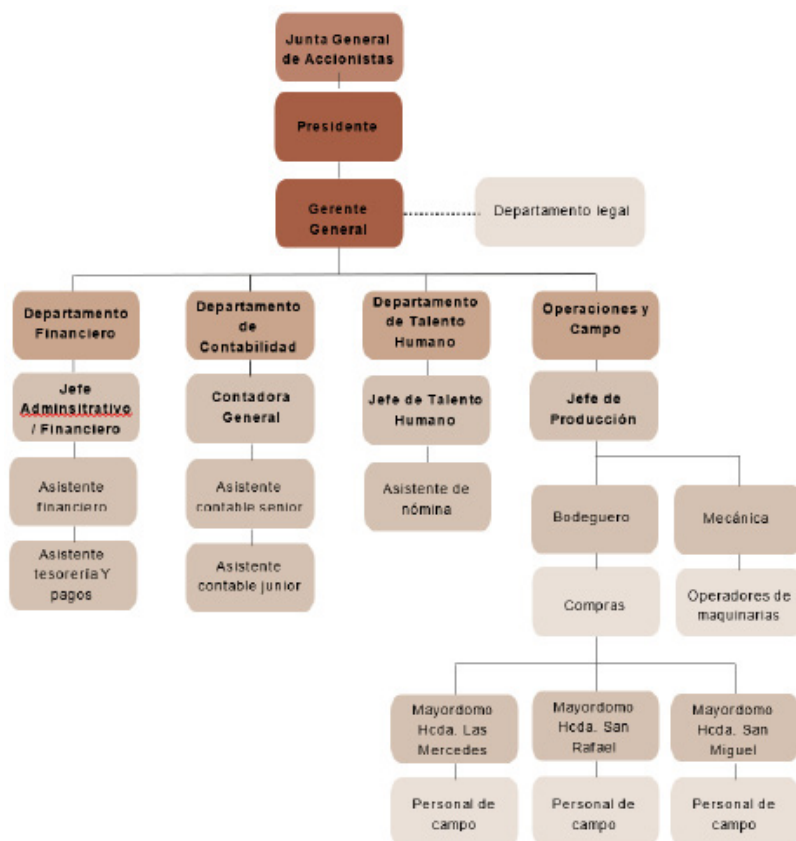


Figura 10.2. Estructura orgánica Pacidel S.A.

Objetivo de la entidad

La empresa no tiene establecido un objetivo general institucional.

Financiamiento de la entidad

El financiamiento de la entidad es privado.

Funcionarios principales:

1. Cargo
2. Presidente
3. Gerente General
4. Administrador
5. Contador General

- Fases de ejecución

La Tabla 10.3, correspondiente al Programa de Auditoría, evidencia una estructura organizada de actividades distribuidas entre la Supervisora y el Equipo de Trabajo, lo que permite visualizar con claridad la secuencia lógica del proceso auditor. En esta tabla se observa que la Supervisora participa en las tres fases fundamentales: planificación, ejecución y comunicación de resultados, con un total de siete días calendario, enfocados en tareas de supervisión, revisión y validación técnica. Su intervención se concentra en momentos clave, garantizando la calidad metodológica y la correcta aplicación de los procedimientos de auditoría. No obstante, se identifican actividades como la revisión y lectura del borrador del informe que no tienen asignación de días, lo que podría requerir un ajuste para reflejar de manera más precisa la totalidad del proceso.

La Tabla 10.3 también permite analizar el rol operativo del Equipo de Trabajo durante la fase de planificación, donde se asignan siete días a actividades esenciales como la recopilación de información, la evaluación del control interno, la construcción de matrices de riesgos y la elaboración del memorando de planificación. Cada una de estas tareas está distribuida de forma secuencial, lo que asegura que el proceso avance de acuerdo con la metodología de auditoría basada en riesgos. El cronograma muestra una adecuada relación entre la complejidad de las actividades y el tiempo establecido, permitiendo al equipo preparar de manera integral la fase siguiente.

En la fase de ejecución, la Tabla 10.3 destaca que el Equipo de Trabajo dispone de once días para el análisis de ingresos, el componente principal del examen, aunque varias de las actividades complementarias, como la elaboración de hojas de hallazgos, la referenciación de papeles de trabajo y la redacción de comentarios, no cuentan con tiempos individuales asignados. Esto sugiere que dichas tareas están integradas dentro del periodo total, lo que puede ser funcional pero también puede dificultar la trazabilidad temporal de cada subtarea. Aun así, el periodo otorgado resulta acorde con la naturaleza



del componente auditado, que generalmente exige revisiones exhaustivas de los registros contables y de los controles aplicados.

La Tabla 10.3 evidencia que la fase de comunicación de resultados contempla cuatro días claramente estructurados, dedicados a la elaboración de la comunicación provisional, la formulación de conclusiones y recomendaciones, la redacción del borrador del informe y su posterior lectura. Este diseño secuencial asegura una revisión integral de los hallazgos antes de su presentación formal, fortaleciendo la calidad del informe final y cumpliendo con los requisitos institucionales de transparencia y rigor técnico.

Tabla 10.3. Programa de auditoría.

Res- pon- sable	Fase	Actividad	Días ca- lendario	Días programados	
				Desde	Hasta
S u - pervi- sora	Planificación	Revisión de la plani- ficación	2	2025-07-12	2025-07-13
	Ejecución	Supervi- sión de campo	4	2025-07-14	2025-07-17
	Comunicación de Resultados	Revisión comu- nicación provi- sional de resultados	1	2025-08-02	2025-08-02
		Revisión del borra- dor del in- forme			
		Lectura bo- rrador de informe			
		Total, días:	7		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Equipo de Trabajo	Planificación	Recopilación de información	1	12/07/2025	12/07/2025
		Evaluación de control interno	2	13/07/2025	14/07/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	1	15/07/2025	15/07/2025
		Elaboración y entrega de las notificaciones en el SISCONWEB	1	16/07/2025	16/07/2025
		Elaboración de memorando de planificación	2	17/07/2025	18/07/2025
Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Equipo de Trabajo	Ejecución	Análisis de Ingresos	11	19/07/2025	29/07/2025
		Elaboración de hojas de hallazgos			
		Revisión de los papeles de trabajo y hojas de hallazgos de los auditores operativos			
		Redacción de comentarios del componente analizado			
		Revisión de la redacción de comentarios presentada por los Auditores Operativos			
		Referenciación papeles de trabajo			

	Comunicación de resultados	Elaboración y entrega de comunicación de resultados provisionales	1		30/07/2025	30/07/2025
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1		31/07/2025	31/07/2025
		Elaboración del borrador del informe	1		01/08/2025	01/08/2025
		Lectura de borrador de informe	1		02/08/2025	02/08/2025
		Total, días:	22			

La Tabla 10.4, correspondiente a la Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría, permite identificar de manera estructurada el nivel de riesgo inherente y de control del componente de ingresos de Pacidel S.A.. En esta matriz se evidencia que el riesgo inherente asociado al rubro es predominantemente alto, debido al volumen significativo de operaciones registradas durante el periodo auditado, alcanzando ingresos por 302.539 cajas de banano orgánico valoradas en 3.327.930,90 USD. Este nivel de riesgo se incrementa por la naturaleza crítica del componente, que constituye una de las principales fuentes de sostenibilidad financiera de la empresa. Asimismo, la tabla muestra que el riesgo de control se clasifica como moderado o bajo, según el subproceso evaluado, lo que refleja deficiencias en la estructura de control interno que deben ser atendidas.



La Tabla 10.4 también evidencia que uno de los principales elementos de riesgo detectados se relaciona con el manejo inadecuado de las guías de remisión, documentos esenciales para la trazabilidad del ingreso. La falta de orden cronológico, la ausencia de secuencialidad y la existencia de saltos numéricos no justificados revelan una debilidad significativa en el registro y archivo de documentos de soporte, lo cual aumenta la posibilidad de errores u omisiones. Esta situación explica que varias actividades aparezcan clasificadas como “sin control clave”, lo que implica que la empresa no cuenta con mecanismos formales o manuales de procedimientos que mitiguen eficazmente los riesgos detectados.

Asimismo, la Tabla 10.4 muestra que la ausencia de conciliaciones entre la producción y la facturación constituye otro riesgo relevante para la auditoría. El hecho de que no exista un instructivo que establezca el proceso de conciliación ni registros sistemáticos de comparación entre lo producido y lo facturado incrementa la exposición a inconsistencias. Este aspecto afecta directamente la confiabilidad de las cifras de ingresos y evidencia una brecha en la gestión operativa y contable que requiere corrección. La falta de estructura en este control también ocasiona que el riesgo inherente se mantenga alto y que la auditoría deba apoyarse en procedimientos sustantivos adicionales.

La Tabla 10.4 evidencia que la empresa no aplica indicadores de desempeño (KPI) relacionados con el área de ingresos, lo cual genera un escenario de riesgo adicional. La carencia de métricas operativas o financieras que permitan monitorear tendencias, variaciones o comportamientos atípicos dificulta la supervisión continua de la gestión. Esta ausencia de gestión por indicadores limita la capacidad del personal administrativo para detectar desviaciones oportunamente y afecta directamente la eficacia del control interno. Por ello, la matriz establece la necesidad de aplicar pruebas sustantivas como confirmaciones externas con clientes, lo que permite verificar la autenticidad y exactitud de las ventas registradas.

Tabla 10.4. Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría.

Examen especial a las operaciones administrativas y financieras, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024.						
Pacidel S.A.						
Componente y subcomponentes	Riesgo y su fundamento		Controles Clave	Enfoque de auditoría		Pruebas sustantivas
	Inherente	Control				
Operaciones Financieras	Ingresos	Alto	Moderado	Sin Control Clave	Verificar La Secuencia Numérica De Los Documentos Como Guías De Remisión Del Período De La Muestra.	
		Durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024, la empresa ha generado por concepto de ingresos (actividades operacionales por venta de 302.539 cajas de banano orgánico un total de 3 327 930,90 USD.	Falta de control en las guías de remisión por cuanto se determinó que están archivadas sin orden cronológico y secuencial, además, hay saltos de números que no han sido presentados.			
		Bajo	No se lleva un control de los volúmenes producidos vs. los facturados, ni existe alguna conciliación regular entre ambos.	Sin control clave	Revisar si existe instructivo de conciliación entre producción y facturación.	



		</			

La Tabla 10.5, correspondiente al Cuestionario de Control Interno del componente ventas, permite evaluar el nivel de cumplimiento de los controles implementados por Pacidel S.A. durante el periodo auditado. El total obtenido: 160 puntos posibles frente a 120 puntos alcanzados, refleja un nivel de control moderado, con fortalezas en la formalización de procesos clave, pero con debilidades significativas en áreas críticas como conciliaciones, control documental, indicadores de gestión y auditoría interna. La tabla evidencia que la empresa cuenta con reglamento interno, procedimientos documentados para registrar ventas y lineamientos claros para trabajar con clientes contratados, lo cual constituye una base sólida para una gestión comercial ordenada.

La Tabla 10.5 también muestra que uno de los principales riesgos se relaciona con la falta de conciliación entre volúmenes producidos y volúmenes facturados, reflejada en la respuesta

negativa a la pregunta 5. Esta debilidad afecta la fiabilidad del registro de ingresos, pues la empresa reconoce que durante los embarques existen cantidades de banano rechazadas que no siempre se reflejan adecuadamente en la documentación. La ausencia de una conciliación formal limita la capacidad de detectar inconsistencias y afecta directamente la trazabilidad del ciclo de ventas.

Asimismo, la Tabla 10.5 evidencia un control deficiente en la correlatividad de las guías de remisión, ya que la pregunta 9 presenta observaciones relacionadas con la falta de secuencialidad en estos documentos. Esto representa un riesgo de integridad y completitud del registro de ventas, porque las guías son documentos esenciales que aseguran que cada movimiento de producto esté debidamente respaldado. La calificación parcial obtenida en esta pregunta confirma la necesidad de fortalecer el archivo, la numeración y el seguimiento de estos documentos.

Otro aspecto relevante identificado en la Tabla 10.5 es la limitación del sistema contable para impedir modificaciones o eliminaciones no autorizadas en los registros de ventas, señalado en la pregunta 12. Aunque existe una restricción parcial : el usuario operativo no puede eliminar registros sin autorización, la evaluación asigna solo 5 puntos, indicando que el control no es completamente efectivo. Esta debilidad incrementa el riesgo de alteración o manipulación indebida de la información financiera.

La Tabla 10.5 también pone en evidencia la inexistencia de auditorías internas en el proceso de ventas y la ausencia total de indicadores de gestión (KPI), correspondientes a las preguntas 15 y 16, ambas con calificación cero. La falta de mecanismos de revisión interna limita la capacidad de la empresa para evaluar periódicamente la efectividad de sus controles, mientras que la ausencia de KPI restringe la posibilidad de monitorear el desempeño comercial, medir eficiencia o detectar oportunidades de mejora. Estos elementos representan riesgos estratégicos que pueden afectar la competitividad y la gestión operativa.



Tabla 10.5. Cuestionario de control interno.

Pacidel S.A. RUC 0791736099001 Av. 25 de junio s/n y sin calle secundaria Examen especial Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024 Cuenta: ventas						
No.	Preguntas	Respuesta				Observaciones
		Si	No	PT	CT	
1	¿La empresa cuenta con un reglamento interno, manual de funciones, misión, visión, valores?	X		10	10	La empresa cuenta con reglamento interno, pero se encuentra en proceso de actualización.
2	¿Existe un procedimiento formalizado y documentado para el registro de ventas de banano (contratos, órdenes de venta, facturación, etc.)?	X		10	10	
3	¿Las ventas se realizan únicamente a clientes previamente aprobados bajo un contrato?	X		10	10	
4	¿Se emiten facturas por todas las ventas realizadas?	X		10	10	
5	¿Se lleva un control de los volúmenes producidos vs. los volúmenes facturados? ¿Existe alguna conciliación regular entre ambos?		X	10	0	Por lo general en todos los procesos de embarque existen una cantidad de banano que la observan y rechazan.

6	¿Se verifican los precios de venta establecidos en los contratos con los precios facturados?	X		10	10	
7	¿Se cuenta con controles para verificar que las condiciones contractuales (precio por caja, plazos de entrega, descuentos, etc.) se cumplan según lo acordado?	X		10	10	Existen descuentos ocasionales por calidad de fruta cuando llega al cliente del exterior.
8	¿Existe separación de funciones entre quienes venden, facturan y registran los ingresos en la contabilidad?	X		10	10	
9	¿Se emite una guía de remisión o documento de embarque por cada venta/producción realizada? ¿Se controla su corrección?	X		10	5	Falta de control en secuencia de guías de remisión.
10	¿Las ventas de banano están debidamente respaldadas con documentos aduaneros y certificados fitosanitarios?	X		10	10	TC Certificado de trazabilidad CONTROL UNION GLOBAL GAP
11	¿Se realiza una conciliación periódica entre las ventas registradas en el sistema contable y los depósitos bancarios recibidos?	X		10	10	
12	¿El sistema contable impide la modificación o eliminación de registros de ventas sin autorización?		X	10	5	No impide, pero la persona que registra la venta no puede eliminar debe solicitar a su superior lo haga.
13	¿Se revisan y aprueban los créditos otorgados a clientes antes de procesar la venta? ¿Quién autoriza estas condiciones?	X		10	10	Autoriza el Gerente General
14	¿Se realiza un análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar para detectar morosidad? ¿Qué acciones se toman al respecto?	X		10	10	

15	¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas sobre el proceso de ventas e ingresos? ¿Con qué frecuencia?		X	10	0	No existe un control a través de auditorías sobre las ventas
16	¿Se utilizan indicadores de gestión (KPI) como toneladas producidas, ventas por cliente o margen bruto por caja para monitorear el desempeño comercial?		X	10	0	No aplican KPI en sus procesos de producción ni contable financiero
Totales				160	120	

Resultados de la evaluación de control interno

Nivel de confianza

Nivel de confianza

calificación total (ct)

ponderación total (pt)

x 100

Nivel de confianza

120

160

100

Nivel de confianza

0.75

100

Nivel de confianza

75

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo 100% - nivel de confianza (nc)

Nivel de riesgo 100 - 75

Nivel de riesgo 25

- Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

Hechos no reportables.

Evaluación de la estructura del control interno del cumplimiento de objetivos y metas de la institución

Hechos no reportables

Resultados específicos por componente

Hallazgo 1: se identificó una deficiencia en el control de las guías de remisión, ya que estas se encuentran archivadas sin un orden cronológico ni secuencial. Se detectaron guías que no fueron presentadas al equipo auditor, lo que compromete la trazabilidad y confiabilidad del registro de las operaciones.

Condición: Durante el proceso de revisión documental, se constató una deficiencia en la gestión de las guías de remisión emitidas por la empresa, dado que estas no se encuentran organizadas de forma cronológica ni mantienen una secuencia numérica adecuada. Esto se agrava al identificarse documentos faltantes, sin que exista una justificación formal de esta situación. A ello se suma la falta de supervisión interna sobre el uso y registro de dichos documentos, lo que ha ocasionado que se incurra en prácticas desordenadas. Asimismo, se evidenció un desconocimiento generalizado por parte del personal responsable en cuanto a la normativa vigente, así como a la relevancia de mantener un orden lógico y secuencial que garantice la trazabilidad y la integridad del proceso.



Criterio: Según lo establecido en el Código Tributario del Ecuador (Artículos 96 y 97), es obligatorio conservar y presentar los documentos que respalden las operaciones gravadas. El Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios del Servicio de Rentas Internas (SRI) exige que las guías de remisión se emitan, registren y archiven de forma ordenada, garantizando su integridad y disponibilidad para control.

Asimismo, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, como la Norma 410-05 “Documentación de respaldo”, requieren mantener un archivo organizado, completo y accesible para auditoría.

El incumplimiento de estas normativas afecta las obligaciones legales y debilita el control interno, incrementando el riesgo de errores e irregularidades.

Causa: se determinó que la empresa no cuenta con un procedimiento formal y documentado para el registro, organización y custodia de las guías de remisión. Se evidenció una falta de supervisión por parte de los responsables de área, lo que ha permitido prácticas inadecuadas en el manejo documental, tales como el archivo desordenado y la omisión en la entrega oportuna de información solicitada.

Efecto: la deficiente gestión documental detectada genera varios riesgos, entre ellos: la pérdida o extravío de documentos que respalden el transporte de mercaderías; la imposibilidad de verificar de forma oportuna la trazabilidad de las operaciones; la exposición a sanciones por parte de las autoridades tributarias o de control; y la limitación para sustentar la legalidad y transparencia de las actividades comerciales de la entidad.

Conclusión: la ausencia de controles y una organización inadecuada en el manejo de las guías de remisión refleja debilidades estructurales en los procesos administrativos y en la gestión documental de la entidad. Esta situación compromete la transparencia y la trazabilidad de las operaciones relacionadas con el traslado de bienes, aspectos fundamentales para asegurar una gestión operativa confiable. La falta de orden y control en estos

documentos genera inconsistencias en los registros logísticos, debilita el sistema de control interno y dificulta la verificación del cumplimiento normativo. Como consecuencia, la entidad queda expuesta a observaciones y sanciones por parte de los organismos de control, debido a la imposibilidad de demostrar de forma fehaciente el origen de los bienes trasladados.

Recomendaciones al departamento contable:

Elaborar e implementar un procedimiento específico para la emisión, control y archivo de las guías de remisión, asegurando su registro en estricto orden cronológico y secuencial.

Capacitar al personal responsable en el uso adecuado de estos documentos y su correcta organización de acuerdo a la normativa vigente.

Realizar revisiones periódicas de la secuencia de guías emitidas, a fin de detectar y justificar oportunamente cualquier irregularidad o faltante de documentos.

Considerar la digitalización y uso de sistemas automatizados para el control de documentos complementarios.

Hallazgo 2: no se lleva un control de los volúmenes producidos vs. los volúmenes facturados, ni existe alguna conciliación regular entre ambos.

Condición: se observó que la entidad no realiza un control sistemático ni mantiene registros que permitan conciliar de forma periódica los volúmenes de bienes producidos con los volúmenes efectivamente facturados. Esta falta de correspondencia entre la producción real y la facturación puede generar diferencias no detectadas y afectar la veracidad de los ingresos reportados.

Criterio: conforme a lo establecido en el Código de Comercio del Ecuador (Artículos 54 y 55), las empresas están obligadas a mantener un registro adecuado y confiable de sus operaciones. Asimismo, el Código Tributario del Ecuador (Artículos 96 y 97) dispone la obligación de conservar y respaldar documentalmente las operaciones gravadas, asegurando la correspondencia entre producción y facturación.





En paralelo, las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, en particular la Norma 410-03 “Registros y conciliaciones”, exigen realizar conciliaciones periódicas para garantizar la integridad, exactitud y confiabilidad de la información contable y administrativa. El incumplimiento de estas disposiciones afecta la confiabilidad de la información financiera y administrativa de la entidad.

Causa: se evidenció que la entidad no ha implementado políticas, procedimientos ni controles internos que permitan integrar de manera sistemática la información proveniente del área de producción con la correspondiente al área de facturación. No existe un mecanismo formal que establezca la obligación de realizar conciliaciones periódicas entre los registros de volúmenes producidos y los volúmenes vendidos, lo que evidencia una falta de coordinación interdepartamental. No se ha designado un responsable específico para supervisar y verificar esta correspondencia, lo cual refleja debilidades en la estructura organizacional y en la asignación de funciones. La ausencia de herramientas tecnológicas que automaticen la captura y comparación de datos entre producción y ventas contribuye a que esta tarea se omita, incrementando la dependencia de registros manuales y propiciando errores, omisiones o inconsistencias en la información.

Efecto: la ausencia de un control que relacione los volúmenes producidos con los volúmenes facturados, así como la falta de conciliaciones periódicas entre ambos, afecta directamente la confiabilidad de la información financiera y operativa de la entidad. Esta deficiencia incrementa el riesgo de que se produzcan diferencias no detectadas que puedan derivar en pérdidas económicas, omisión de ingresos y posibles incumplimientos tributarios, exponiendo a la organización a sanciones por parte de los organismos de control. Asimismo, limita la trazabilidad del proceso productivo y comercial, dificultando la identificación de inconsistencias y afectando la capacidad de la administración para tomar decisiones oportunas y basadas en datos precisos.

Conclusión: la inexistencia de un mecanismo de control que permita vincular lo producido con lo efectivamente facturado constituye una debilidad crítica dentro del sistema de gestión operativa y financiera de la entidad. Esta carencia afecta directamente la confiabilidad de la información sobre ingresos, generando incertidumbre respecto a la veracidad de los datos reportados y limitando la capacidad de la administración para tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos institucionales.

El análisis evidenció que esta deficiencia tiene su origen en la falta de un sistema de control interno que integre los procesos de producción y facturación, así como en la ausencia de una práctica sistemática de conciliación de datos. A ello se suma la inexistencia de lineamientos claros y la falta de designación de responsables para la ejecución y supervisión de esta tarea, lo cual agrava el riesgo de inconsistencias operativas y financieras dentro de la empresa.

Recomendaciones a la gerencia:

Diseñar e implementar un sistema de control interno que permita registrar y monitorear los volúmenes producidos y su conciliación con los volúmenes facturados.

Designar responsables directos para esta actividad, asegurando su cumplimiento con controles cruzados entre las áreas involucradas.

Recomendaciones al departamento contable:

Establecer una política de conciliación mensual entre producción y facturación, con revisión y validación por parte del área contable y operativa.

Incorporar en los informes de gestión un apartado que evidencie el resultado de estas conciliaciones como parte del seguimiento a los ingresos institucionales.

Hallazgo 3: La empresa no utiliza indicadores clave de desempeño (KPI) en sus procesos de producción ni en el área contable-financiera.

Condición: la entidad no implementa Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para evaluar sus procesos





productivos ni los financieros-contables. No se han definido métricas específicas que permitan medir la eficiencia, eficacia, calidad o cumplimiento de los objetivos en las áreas mencionadas. La entidad no ha priorizado la implementación de una cultura de gestión basada en resultados. Esto se debe a la falta de conocimiento sobre la importancia del uso de indicadores y a la ausencia de herramientas técnicas o apoyo especializado para su diseño e implementación.

Criterio: Conforme a lo establecido en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, específicamente la Norma 410-04 “Evaluación del desempeño”, que obliga a implementar mecanismos de medición para valorar la gestión institucional frente a metas y objetivos. Asimismo, según el Código de Comercio del Ecuador (Artículos 54 y 55), es necesario mantener registros y reportes que reflejen la situación económica y financiera real de la empresa. Las buenas prácticas de gestión empresarial, basadas en modelos como el Balanced Scorecard y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), recomiendan el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el desempeño organizacional. La ausencia de indicadores clave de desempeño (KPI) incumple con principios fundamentales de control, seguimiento y mejora continua establecidos en la normativa y las mejores prácticas de gestión.

Causa: se determinó que la administración no ha priorizado el diseño e implementación de un sistema de medición del desempeño, debido a que los procesos de control se han enfocado únicamente en el registro de operaciones, sin desarrollar herramientas analíticas que permitan evaluar la productividad y eficiencia. No existe un plan estratégico formal que contemple la definición de indicadores clave ni responsables asignados para su seguimiento. Asimismo, se identificó desconocimiento por parte del personal directivo y operativo sobre la metodología y beneficios de aplicar KPI como parte de la gestión interna.

Efecto: la falta de indicadores clave de desempeño limita la capacidad de la administración para evaluar

de manera objetiva la eficiencia de los procesos productivos y contable-financieros. Esto dificulta la detección oportuna de desviaciones respecto a los objetivos, reduce la efectividad en la toma de decisiones y puede provocar la pérdida de oportunidades de mejora. Asimismo, impide establecer comparaciones históricas o con parámetros de referencia del sector, lo que afecta la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de demostrar resultados ante terceros, incluidos accionistas y organismos de control.

Conclusión: la ausencia de indicadores de desempeño en los procesos productivos y contables pone en evidencia una debilidad importante en el sistema de control de gestión de la entidad. Esta limitación afecta directamente la capacidad para monitorear los resultados institucionales y evaluar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

La falta de indicadores clave de rendimiento (KPI) impide contar con una base objetiva para medir la eficiencia y eficacia de los procesos, lo que dificulta la identificación de puntos críticos o áreas susceptibles de mejora.

La ausencia de estos instrumentos de medición va en contra de las prácticas comúnmente aceptadas en la gestión organizacional moderna, las cuales promueven la mejora continua mediante el seguimiento sistemático del desempeño.

Recomendaciones a la gerencia: definir e implementar un conjunto de KPI específicos para los procesos productivos y financieros, alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.

Capacitar al personal en el diseño, aplicación y monitoreo de indicadores, asegurando que comprendan su utilidad para la mejora continua.

Incorporar los KPI en los reportes de gestión mensuales y trimestrales, con análisis comparativos e identificación de desviaciones.

Revisar y actualizar periódicamente los indicadores, asegurando su relevancia y adaptabilidad a los cambios del entorno y de los procesos institucionales.





Hallazgo 4: no existe un control a través de auditorías sobre las ventas

Condición: se constató que la entidad no realiza auditorías internas ni externas enfocadas en el proceso de ventas. No existen revisiones periódicas que permitan evaluar la integridad, exactitud y cumplimiento normativo de las ventas realizadas, ni mecanismos que aseguren la trazabilidad de las transacciones comerciales como parte de las prioridades institucionales. También se observa una limitada cultura organizacional en cuanto a la fiscalización interna y mejora continua.

Criterio: Conforme a lo establecido en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, particularmente la Norma 410-02 “Supervisión y control interno”, que dispone la obligación de implementar mecanismos de revisión periódica para evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos. Asimismo, según el Código de Comercio del Ecuador (Artículos 54 y 55), es responsabilidad de la empresa mantener registros comerciales veraces y debidamente respaldados documentalmente. En adición, el Código Tributario del Ecuador (Artículos 96 y 97) exige conservar la documentación que respalde las operaciones y presentar información veraz a las autoridades tributarias. La Norma Internacional de Auditoría Interna (IIA), Principio 2130 – Control, recomienda que la auditoría interna evalúe la suficiencia y eficacia de los controles establecidos para mitigar riesgos en procesos clave, incluyendo el de ventas. La ausencia de revisiones y auditorías internas al proceso de ventas incumple estas disposiciones y debilita el sistema de control interno.

Causa: se determinó que la entidad no ha implementado un plan de auditoría interna que incluya la revisión del proceso de ventas como un área crítica de control. Esta omisión obedece a la falta de un departamento o unidad de auditoría interna o, en su defecto, a la ausencia de lineamientos de la gerencia para establecer revisiones periódicas. Asimismo, no se han definido indicadores de riesgo asociados a las ventas ni procedimientos de seguimiento y verificación sobre la información registrada.

Efecto: la falta de control a través de auditorías sobre el proceso de ventas genera un alto riesgo de que se produzcan errores, omisiones o fraudes sin ser detectados oportunamente, afectando la integridad de los estados financieros y la veracidad de la información reportada a los accionistas, autoridades y demás interesados. Esta situación también incrementa la posibilidad de incumplimientos tributarios, con la consecuente exposición a sanciones, y limita la capacidad de la administración para tomar decisiones oportunas basadas en información confiable.

Conclusión: la inexistencia de controles a través de auditorías en el proceso de ventas revela una debilidad relevante dentro del sistema de control interno de la entidad. Esta omisión podría comprometer aspectos fundamentales como la transparencia en la gestión, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas legales y tributarias aplicables, lo que incrementa de manera considerable los riesgos operativos y financieros.

La falta de auditorías específicas en esta área crítica genera un entorno propenso a errores no detectados, posibles actos fraudulentos y pérdida de ingresos, situaciones que pueden afectar directamente la sostenibilidad financiera de la empresa.

Adicionalmente, la ausencia de revisiones sistemáticas impide detectar ineficiencias o inconsistencias en el proceso comercial, lo que representa una oportunidad perdida para mejorar prácticas internas y fortalecer el desempeño institucional.

Recomendaciones a la gerencia: implementar un plan anual de auditoría interna que incluya como área prioritaria el proceso de ventas.

Designar personal calificado que realice revisiones periódicas y emita informes con hallazgos y recomendaciones.

Recomendaciones al departamento contable: establecer controles cruzados entre ventas, facturación, despachos y cobranzas, que permitan detectar discrepancias de forma oportuna.





Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la trazabilidad y supervisión de las ventas en tiempo real.

La investigación y aplicación práctica en la empresa Pacidel S.A, permite concluir lo siguiente:

La auditoría de gestión realizada en Pacidel S.A. permitió comprender en profundidad la administración de los ingresos por ventas y la solidez de los mecanismos de control interno asociados. Este proceso trascendió la revisión técnica, convirtiéndose en un ejercicio reflexivo sobre la organización, registro y evaluación de la información que sustenta la sostenibilidad financiera de la empresa.

Los resultados evidencian un compromiso constante con el orden contable y el cumplimiento normativo, aunque también identificaron áreas críticas que requieren atención, como la trazabilidad documental, la conciliación entre producción y facturación, y la ausencia de indicadores clave para medir el desempeño de los procesos.

El fortalecimiento del control interno demanda procedimientos tradicionales, y también la incorporación de herramientas tecnológicas que integren las distintas áreas de la organización. La digitalización de los sistemas transaccionales y la implementación de indicadores de gestión (KPI) son estrategias para mejorar la eficiencia operativa, asegurar la veracidad de la información y fomentar una cultura de mejora continua.

Esta auditoría ha mostrado que la solidez empresarial se mide por la rentabilidad, y por la capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional. Pacidel S.A. demuestra un compromiso firme con su crecimiento y calidad operativa, y la auditoría se convierte en una herramienta que impulsa la mejora del control interno, posicionando a la empresa como un referente en eficiencia y responsabilidad en el sector bananero.

La elaboración de este capítulo se realizó en el marco del Proyecto de Vinculación PRODUCE de la Unidad Académica de Posgrado de la Universidad Católica de Cuenca. La institución, a través de dicho proyecto, reafirma su compromiso con la integración académica,

la investigación y la articulación con las necesidades del entorno, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la formación profesional y el desarrollo territorial.

Referencias

- Bevilacqua, S., & Fonseca, E. (2024). Incumplimiento en el pago de impuestos: Intervención con el empleo de *nudges* y normas sociales. *Gestión y Política Pública*, 33(1), 141–162. <https://doi.org/10.60583/gypp.v33i1.8191>
- Cárdenas, A., Pinedo, L., García, J., & Torres, W. (2023). Evaluación de la calidad en uso de un sistema transaccional de ventas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 17(3), 1–13. <https://rcci.uci.cu/index.php/RCCI/article/view/2425/780>
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa. *Podium*, 44(10), 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Herrera, A., Herrera, A., & Chávez, G. (2021). NIC 41 y su incidencia en el precio por caja de banano ecuatoriano, período 2019–2020. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 100–109. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2079>
- Martínez, E., & Macías, F. (2024). Empleo de software para la evaluación del control interno y procesos administrativos de los gobiernos autónomos descentralizados. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(3), 125–136. <http://scielo.sld.cu/pdf/sc/v17n3/2306-2495-sc-17-03-125.pdf>
- Mateo, J., Aspiazú, S., & Gómez, E. (2021). Marketing internacional de empresas exportadoras de banano y plátano ecuatorianas en el mercado extranjero, año 2020. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 325–330. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1929>



- Nogueira, D., Medina, A., Medina, Y., & Assafir, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: Caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34–45. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*, 8(spe2)(26), 1–24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Zabaleta, Y., Espinosa, R., & Benites, L. (2024). Deficiencias de control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas: Caso municipio Celaya, Guanajuato, México. *Cofin Habana*, 18(1), 1–17. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e8.pdf>