02.

Cuestionario de control interno en auditoría de compras. Herramienta fundamental para la gestión empresarial

Sandra Geovanna Guzmán-Llivicura[1]

Yuliana Rocibel Mocha-Aguilar[1]

Lurdes Eugenia Vázquez-Lliguicota[1]

Myrian Alejandra Montero-Cobo[1]

[1] Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: https://doi.org/10.64092/ABAK4375

2.1. Gestión y evaluación del control interno en compras

La auditoría de gestión puede entenderse como un acompañamiento técnico que ayuda a las organizaciones a mirar con claridad lo que han logrado en un período de tiempo, evaluando cómo utilizan sus recursos y cómo entregan sus productos o servicios. Más que un control rígido, es una herramienta que aporta orden y objetividad para verificar si las metas se cumplen, si los recursos humanos, materiales y financieros se administran con responsabilidad, y si las políticas y normativas se respetan. Su propósito no es solo señalar errores, sino abrir espacios de mejora que fortalezcan la gestión, impulsen decisiones más acertadas y contribuyan a que la empresa crezca de manera sostenible y eficiente (Castillo et al., 2019).

Para que la auditoría de gestión cumpla con su rol de acompañamiento técnico y se convierta en una herramienta que aporte orden, objetividad y oportunidades

de mejora, es fundamental que se sustente en principios sólidos que garanticen su calidad y credibilidad. Entre ellos destacan la objetividad, que permite emitir juicios libres de sesgos; la independencia, que respalda la imparcialidad del proceso; la transparencia, que asegura una comunicación clara y confiable; y el compromiso con la mejora continua, que impulsa a transformar los hallazgos en acciones correctivas de valor. Estos principios, unidos al uso de metodologías estructuradas y al respaldo firme de la alta dirección, garantizan que la auditoría de gestión no se limite a señalar debilidades, sino que contribuya de manera efectiva al fortalecimiento de la organización y a la construcción de un crecimiento sostenible en el tiempo. (Marcillo y Torres, 2025).

La auditoría de gestión y el control interno son herramientas fundamentales para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las normativas en las organizaciones. Según lo expuesto, el control interno permite evaluar y supervisar las actividades empresariales, identificando deficiencias que afectan directamente la gestión financiera. La auditoría de gestión, por su parte, se presenta como una herramienta para analizar y mejorar estos procesos, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento de la rentabilidad y liquidez empresarial (Villafuerte et al., 2021).

El control interno es un conjunto de políticas, procedimientos y sistemas diseñados para garantizar que las operaciones de una organización se realicen de manera efectiva, eficiente y conforme a la normativa aplicable. Su objetivo es asegurar la integridad de los informes financieros, prevenir fraudes, garantizar la confiabilidad de la información y asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Este sistema es fundamental dentro de la estructura organizacional, ya que proporciona a los gerentes la capacidad de monitorear y gestionar los riesgos de manera adecuada, asegurando que la información utilizada para la toma de decisiones sea precisa y confiable (Luna et al., 2019).

Desde una perspectiva contable, el control interno es esencial para garantizar la exactitud y veracidad

de la información financiera. Este sistema asegura que las transacciones y las operaciones se registren correctamente, siguiendo los principios contables generalmente aceptados. A su vez, fomenta un entorno organizacional ético y responsable, contribuyendo a la creación de un clima organizacional que favorezca el cumplimiento de los objetivos y la reducción de los riesgos operativos y financieros (Luna et al., 2019).

En el ámbito de la auditoría, el conocimiento que el auditor debe adquirir sobre el control interno es más profundo y detallado que en una auditoría tradicional de estados financieros. Este enfoque permite que el auditor se concentre en comprender el funcionamiento y diseño de los controles internos, aplicando procedimientos específicos para evaluar su efectividad. Al finalizar la auditoría, los hallazgos obtenidos permiten al auditor establecer con mayor precisión el nivel de riesgo de detección aceptable y determinar el alcance y la naturaleza de las pruebas sustantivas necesarias para la auditoría financiera.

Por otro lado, la administración tiene la responsabilidad de documentar cómo están diseñados sus controles internos, asegurándose de incluir los cinco elementos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Deben registrar los resultados obtenidos en las pruebas y evaluaciones realizadas. Esta documentación puede adoptar diversas formas, como manuales internos, descripciones narrativas, diagramas de flujo, cuestionarios estructurados u otros soportes físicos o digitales, con el fin de demostrar la efectividad del control y asegurar su implementación adecuada en la organización (Arias et al., 2023).

Dentro de este marco, el cuestionario de control interno es una herramienta estructurada con una serie de preguntas diseñadas para evaluar la presencia, el diseño y el funcionamiento de los controles internos de una organización. Su propósito principal es identificar los riesgos posibles y determinar si los controles existentes son suficientes para reducir esos riesgos. Este cuestionario se basa en un conocimiento profundo

de la organización, sus procesos y los riesgos asociados a cada área. Las preguntas son claras y precisas, enfocándose en los aspectos esenciales del control interno.

Los cuestionarios son fundamentales para las auditorías, puesto que proporcionan a los auditores una base sólida para evaluar la efectividad de los controles internos. Permiten identificar riesgos que podrían afectar la información financiera, la eficiencia operativa o el cumplimiento de las normativas, y evaluar si los controles internos son adecuados para mitigar esos riesgos. Al mismo tiempo, facilitan la planificación de la auditoría, permitiendo a los auditores concentrar sus esfuerzos en las áreas de mayor riesgo, ayudando a identificar mejoras en los controles internos y optimizando los recursos en el proceso de auditoría.

Para crear un cuestionario de control interno eficaz, es esencial definir el ámbito a evaluar, identificar los riesgos y formular preguntas claras y relacionadas con esos riesgos. También es necesario establecer un sistema de calificación para evaluar las respuestas y revisar el cuestionario con periodicidad para adaptarlo a los cambios en el entorno de control. Las preguntas deben abordar áreas del control interno, como el ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control, la comunicación y el monitoreo.

En el caso específico del departamento de compras, el proceso de auditoría es clave en el sistema de control interno de la organización. Este control tiene un papel central en la protección de los activos de la empresa, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas vigentes. Para que el control en el área de compras sea eficaz, es necesario que las empresas integren estas herramientas en sus procesos internos, como la documentación adecuada, la evaluación continua de proveedores y el seguimiento de los presupuestos. Estos elementos son parte esencial de un sistema de control interno bien estructurado (Mantilla, 2013).

De acuerdo con Pereira (2019) la administración de una empresa debe diseñar e implementar un sistema

de control interno robusto que permita salvaguardar los activos de la organización. Uno de los componentes más importantes de este sistema es la segregación de funciones, que asegura que las responsabilidades de compras, pagos y recepción de bienes estén distribuidas adecuadamente entre los distintos departamentos, evitando la concentración de poder que podría dar lugar a fraudes o mal manejo de los recursos. Este principio es la base sobre la cual se debe edificar la auditoría del departamento de compras, para garantizar la transparencia y la correcta ejecución de las operaciones. Es necesario establecer procedimientos y políticas claras en el área de compras, las cuales deben ser supervisadas con regularidad para garantizar su cumplimiento.

La auditoría de gestión y el control interno constituyen herramientas fundamentales para evaluar la eficiencia, transparencia y efectividad de los procesos organizacionales. Su aplicación permite verificar el uso adecuado de los recursos, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y normativas externas, y generar información confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Lejos de limitarse a señalar errores, estas herramientas abren espacios de mejora que fortalecen la gestión y promueven un crecimiento sostenible.

En el área de compras, el control interno resulta particularmente relevante, ya que garantiza la integridad de la información financiera, previene fraudes y errores, y asegura la correcta ejecución de las operaciones. Su adecuada implementación refuerza la confianza en los procesos internos, contribuye a la eficiencia operativa y protege los activos de la organización, aspectos fundamentales para la sostenibilidad y la reputación empresarial.

El cuestionario de control interno se presenta como un instrumento clave para identificar riesgos, evaluar la efectividad de los controles existentes y focalizar los esfuerzos de auditoría en las áreas críticas del departamento de compras. Esta herramienta permite detectar debilidades, implementar mejoras continuas y optimizar los recursos en la supervisión de las

operaciones, fortaleciendo así la estructura del control interno de la empresa.

Asimismo, la segregación de funciones, la correcta documentación de los procedimientos y la supervisión constante constituyen pilares esenciales para un sistema de control interno eficaz. Estas prácticas evitan la concentración de responsabilidades que pueda dar lugar a irregularidades, sobrecostos o decisiones discrecionales, garantizando que las operaciones se realicen con transparencia y conforme a los estándares establecidos.

La integración de la auditoría de gestión y el control interno en la administración del área de compras no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también promueve una cultura organizacional ética, responsable y orientada a la mejora continua. Esto fortalece la confianza de la alta dirección, proveedores y demás partes interesadas, asegurando la sostenibilidad y el desarrollo de la organización a mediano y largo plazo.

2.2. Aplicación práctica de la auditoría de gestión en el área de compras de Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda.

En el siguiente ejemplo práctico aplicado a la empresa Comercializadora Maxiflash, el objetivo principal es evaluar la eficiencia y transparencia del proceso de adquisiciones. La herramienta utilizada en este caso práctico es el cuestionario de control interno, que permite verificar que las compras de mercadería y la contratación de servicios se hayan realizado de acuerdo con los procedimientos establecidos, respetando los plazos definidos y con la documentación de respaldo correspondiente. Durante este análisis, se examinarán aspectos como la gestión de proveedores, los controles internos implementados, la existencia de políticas formales de compras y la correcta segregación de funciones en el departamento. Este enfoque resalta la importancia de revisar el cumplimiento de las órdenes de compra y el proceso de recepción de los bienes adquiridos, con el fin de identificar posibles áreas de mejora que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia requeridos en la empresa.

Aplicación práctica

- Fase de estudio del entorno operativo

Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana constituida como compañía limitada, con sede principal en la ciudad de Macas, Morona Santiago, y con 7 sucursales en el Oriente ecuatoriano. La empresa comenzó en 2016 como un proyecto familiar enfocado en la distribución de víveres, huevos y gallinas ponedoras, inicialmente recorriendo las comunidades del cantón Morona para ofrecer sus productos y ganar la confianza de los clientes.

A lo largo de su trayectoria, la empresa superó diversos desafíos y logró abrir su primera tienda en Macas, con pocos colaboradores. Con el tiempo, diversificaron su oferta de productos y fortalecieron su relación con las familias de la zona. Una de las iniciativas que destacaron fue ofrecer facilidades de crédito a las madres beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano (un programa social del gobierno ecuatoriano que otorga transferencias monetarias a familias de bajos recursos para mejorar su bienestar social y económico), lo que permitió el acceso a productos básicos sin presiones económicas inmediatas.

Uno de los hitos más importantes para la expansión de la empresa fue la apertura de operaciones en el cantón Taisha, un área con grandes dificultades logísticas debido a la falta de vías terrestres. La empresa logró superar estas barreras iniciales mediante un abastecimiento fluvial, enfrentando desafíos de distancia y condiciones climáticas adversas. Con el tiempo, la construcción de una carretera precaria mejoró el acceso, aunque las lluvias seguían complicando las operaciones. La perseverancia y el enfoque en la expansión resultaron clave para consolidar la presencia de la empresa en la región.

Con el crecimiento en Macas, la empresa se trasladó a un local más grande e incorporó nuevas líneas de negocio, como electrodomésticos, artículos para el hogar y motocicletas. A través de un enfoque integral que incluía ventas en tienda y recorridos hacia comunidades de difícil acceso, la empresa logró fortalecer su presencia en la región, invirtiendo en mercancía y modernizando

su contabilidad. Esta estrategia permitió establecer convenios con diversas instituciones públicas y privadas, consolidando a la empresa como un socio confiable para las familias y organizaciones.

En la actualidad, Comercializadora Maxiflash tiene presencia en localidades como Méndez, Gualaquiza, Tiwintza y Pastaza, y emplea a más de 60 colaboradores. La empresa mantiene convenios con distritos de educación, jubilados, militares, servidores públicos y privados, cooperativas y bancos. Su objeto social abarca la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, electrodomésticos, artículos de bazar, motocicletas y bicicletas, con la posibilidad de diversificarse en otras actividades mercantiles. Maxiflash es reconocida como una de las principales empresas del comercio en la región oriental del Ecuador, destacándose por su visión empresarial, compromiso social y capacidad para adaptarse a los desafíos geográficos de su zona de influencia.

- Fase de planificación

Motivo del examen: la auditoría de gestión al departamento de compras de Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. se realiza con el objetivo de evaluar la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los procedimientos establecidos en las operaciones de compra de la empresa.

Objetivos de la auditoría: el objetivo principal de la auditoría es verificar que las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios se hayan realizado dentro de los plazos establecidos y en conformidad con los valores pagados. Al mismo tiempo, se busca asegurar que estas transacciones hayan sido registradas contablemente de manera oportuna y cuenten con la documentación de respaldo pertinente y suficiente para su validación.

Alcance de la auditoría: la auditoría de gestión se centrará en las compras de mercadería realizadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2025, considerando todas las operaciones relevantes dentro de este intervalo de tiempo.

Enfoque de la auditoría: el enfoque de esta auditoría de gestión está dirigido a evaluar la eficiencia y eficacia

en el área de compras de mercadería, asegurando que los procesos sean adecuados y que se cumpla con los estándares de control interno establecidos por la empresa.

Componentes auditados: los componentes auditados incluyen las compras de mercadería, que incorpora la adquisición, registro y control de los productos adquiridos, así como la relación con los proveedores y la gestión interna del proceso de compras.

Indicadores utilizados: para evaluar la eficiencia en el proceso de compras, se utilizaron diversos indicadores. Estos incluyen el nivel de cumplimiento con proveedores; devoluciones por compras defectuosas, proveedores confiables, cumplimiento de órdenes de compra internas, porcentaje de adquisiciones por proveedor preferente (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Indicadores de eficiencia y cumplimiento en el departamento de compras de Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda.

Nivel de confianza		
Bajo	**Moderado**	**Alto**
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%

Indicador	Fórmula	Valores	Resultados	Impacto
Nivel de cumplimiento con proveedores	(Entregas a tiempo / Total de pedidos a proveedores) × 100	((85/100) *100)	95,00%	El alto nivel de puntualidad de los proveedores refleja un desempeño sobresaliente que fortalece la cadena de suministro, garantiza la continuidad operativa y reduce costos por retrasos.

Devoluciones por compras defectuosas	(Devoluciones / Total de compras) × 100	((65/1420) *100)	4,57%	El porcentaje de devoluciones revela oportunidades de mejora en el control de calidad y selección de proveedores, ya que genera costos y retrasos; un nivel bajo de este indicador resulta favorable para la empresa.
Proveedores confiables	(Proveedores confiables / Total proveedores activos) × 100	((165/200) *100)	82,50%	La alta proporción de proveedores confiables favorece el abastecimiento, aunque aún hay espacio para fortalecer la relación y confianza mediante evaluaciones y alianzas estratégicas.
Cumplimiento de órdenes de compra internas	(Órdenes completas / Órdenes solicitadas) × 100	((1298/1420) *100)	91,40%	El indicador muestra una gestión de compras eficiente que satisface a las áreas internas y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Porcentaje de adquisiciones por proveedor preferente	(Valor de compras a proveedores preferente/ total de compras) *100	((1343862,07/ 2067480,1) *100)	65,00%	Las compras a proveedores preferentes evidencian relaciones estratégicas positivas, pero se recomienda reforzar su uso para obtener mejores precios, condiciones y eficiencia a largo plazo

La tabla presenta los principales indicadores utilizados para evaluar la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los procedimientos en el área de compras durante el primer semestre de 2025.

- Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

La misión de Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. es contribuir a mejorar la calidad de vida de sus clientes y empleados, ofreciendo una experiencia excepcional mediante un crédito ágil y personalizado, junto con productos y servicios competitivos. Esta misión refleja su compromiso con el bienestar de sus clientes, asegurando soluciones adecuadas para sus necesidades.

En cuanto a su visión, la empresa aspira a convertirse en el líder en el mercado, siendo los almacenes con la mayor variedad de productos para la satisfacción de sus clientes. Busca ofrecer bienestar en todos los hogares, con productos de calidad que se adapten a las demandas del mercado.

La empresa no cuenta con un análisis FODA documentado, pero a partir de la auditoría de gestión realizada, se pudo identificar el análisis FODA del componente auditado, que permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno operativo (Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Análisis FODA Comercializadora Maxiflash.

Fortalezas	Oportunidades
Crédito ágil y personalizado. Variedad de productos (consumo masivo, línea blanca, bazar, muebles). Estructura organizativa formal y jerarquizada. Capacitación continua y normativa laboral clara. Atención personalizada al cliente.	Crecimiento del comercio electrónico. Mayor acceso al crédito de consumo. Alianzas con proveedores locales e internacionales. Tendencia de los hogares a renovar electrodomésticos y mobiliario. Políticas públicas que incentivan el consumo.
Debilidades	**Amenazas**
Procesos internos burocráticos y poco ágiles. Falta de digitalización comercial avanzada (e-commerce, apps). Estructura jerárquica extensa. Escasa presencia online frente a competidores. Baja visibilidad externa sobre desempeño institucional.	Alta competencia del sector comercial (grandes cadenas y minoristas). Morosidad de clientes en créditos directos. Cambios en normativas laborales o tributarias. Aparición de modelos disruptivos (marketplaces, Fintech). Desaceleración económica nacional.

La tabla resume de forma clara los aspectos clave del análisis FODA realizado en la Comercializadora Maxiflash, destacando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno operativo.

Base legal

Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. fue constituida legalmente el 20 de junio de 2016 en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, Ecuador. La compañía fue fundada por los señores María Lucrecia Piedra Fuela y Alex Mauricio Nugra Piedra, y su constitución fue formalizada ante la Notaría Segunda del Cantón Morona por la Abogada Gina Molina Crespo. El objeto social de la empresa incluye la comercialización, distribución y venta de productos de consumo masivo, electrodomésticos, artículos de bazar, motocicletas y bicicletas. También tiene la capacidad de realizar actos civiles y mercantiles relacionados y participar como socio en otras entidades.

La duración de la sociedad está establecida en cincuenta años, a partir de la fecha de inscripción de su escritura constitutiva.

En cuanto a la regulación legal, Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. se rige por sus estatutos sociales, la escritura pública de constitución y las normativas vigentes en Ecuador, en particular la Ley de Compañías. Los estatutos sociales detallan aspectos como el objeto social, la sede, la estructura administrativa, las facultades del presidente y del gerente general, así como la duración de sus cargos. Regulan el proceso de toma de decisiones de la Junta General de Socios, estableciendo las atribuciones de los órganos administrativos, entre ellas la aprobación de estados financieros, la distribución de utilidades, el ajuste de capital y las reformas estatutarias. Este marco legal asegura el funcionamiento ordenado y legítimo de la entidad.

Actividad económica

Comercializadora Maxiflash se dedica principalmente a la venta al por menor de una extensa variedad de productos en supermercados. Entre sus productos más destacados se encuentran los alimentos, bebidas y tabaco, así como productos de primera necesidad y artículos de consumo masivo, como prendas de vestir, electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería y cosméticos.

Estructura orgánica

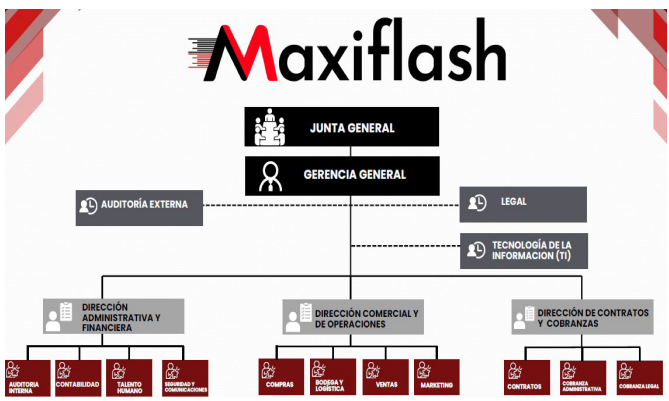


Figura 2.1. Estructura Organizacional de Maxiflash.

El organigrama (Figura 2.1) muestra una estructura jerárquica, comenzando desde la Junta General en la parte superior, seguida por la Gerencia General, que supervisa las distintas áreas. Las funciones están divididas principalmente en dos grandes áreas: Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección Comercial y de Operaciones.

Objetivo

La empresa se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos de consumo masivo, electrodomésticos, artículos de bazar, motocicletas y bicicletas. Tiene la flexibilidad para realizar actos civiles y mercantiles relacionados y participar como socio en otras compañías.

Financiamiento

El financiamiento de la entidad es de carácter privado, lo que le permite gestionar sus recursos de manera independiente y flexible.

Funcionarios principales

Los principales responsables de la gestión de la empresa son: Presidente, Gerente, Contador, Jefe de Compras.

- Fase de ejecución

El programa de auditoría establece 22 días para auditar las compras en Maxiflash, distribuidos en tres fases: planificación (7 días), trabajo de campo (11 días) y comunicación de resultados (4 días) (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Programa de auditoría.

Días programados y fechas de intervención					
Días programados y fechas de intervención		Días calendario			
		Días Calendario Supervisores (30%)	Días Calendario Equipo de Auditoría	Desde	Hasta
I	Planificación y programación:				
	Programado 32%	2	7	12/07/2025	17/07/2025
II	Trabajo de campo				
	Programado 50%	4	11	18/07/2025	28/07/2025
III	Comunicación de resultados:				
	Programado 18%	1	4	29/07/2025	02/08/2025
	Total de días	7	22		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación			
	Ejecución	Supervisión de campo			
	Comunicación de Resultados	Revisión comunicación provisional de resultados			
		Revisión del borrador del informe			
		Lectura borrador de informe			
		Total días:	22		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Auditora jefa de equipo	Planificación	Recopilación de información	2	12/07/2025	13/07/2025
		Evaluación de control interno	1	14/07/2025	14/07/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	2	15/07/2025	16/07/2025
		Elaboración memorando de planificación	2	17/07/2025	18/07/2025
	Ejecución	Análisis del Ciclo Presupuestario	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		

El Programa de Auditoría describe las actividades y cronograma detallado para la ejecución de una auditoría especial en la Comercializadora Maxiflash, enfocada en las compras de mercadería durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2025 (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Programa de trabajo.

Comercializadora Maxiflash Comaxiflash Cia. Ltda.
Programa de trabajo
Examen: examen especial
Componente: compras de mercadería
Período: del 2025-01-01 al 2025-06-30

M1.1
1

N°	Objetivos	REF/ P.T.	Elab. Por	Fecha
a	Establecer la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas y financieras.		YRMA	
	Procedimientos			
	Cumplimiento			
1	Verificar si existe algún procedimiento informal o evidencia de comunicación previa a las compras	Archivo corriente E1.1 Pág. 1	YRMA	2025-07-18
2	Verificar la existencia de políticas de autorización y revisar si las compras se alinean con los presupuestos o límites establecidos	Archivo corriente E1.1 Pág. 1	YRMA	2025-07-19
3	Revisar los flujos documentales y entrevistas para identificar el proceso real	Archivo corriente E1.1 Pág. 1	YRMA	2025-07-19
4	Evaluar el sistema de archivo y custodia de documentos, verificar si existe un instructivo interno	Archivo corriente E1.2 Pág. 2	YRMA	2025-07-20
5	Verificar si existen mecanismos informales de revisión, como supervisión por parte del gerente financiero o el contador. También, entrevistar a los responsables del área para identificar cualquier actividad de control que no esté documentada formalmente	Archivo corriente E1.2 Pág. 2	YRMA	2025-07-21

	Sustantivas			
1	Verificar si las compras fueron razonables y necesarias, a través del análisis de volumen, frecuencia y rotación de inventarios	Archivo corriente E2.1 Pág. 1	LEVL	2025-07-22
2	Conciliar los registros contables con los documentos de respaldo (facturas) para determinar si hay documentos faltantes que puedan afectar los pasivos por pagar	Archivo corriente E2.1 Pág. 1	LEVL	2025-07-25
3	Identificar facturas extraviadas, mal registradas o con errores en fechas, montos. Realizar constatación física de los saldos de los inventarios	Archivo corriente E2.1 Pág. 1	LEVL	2025-07-28
		Elaborado: YRMA/ LEVL		Fecha: 18-07-2025
		Revisado: SGGL		Fecha: 28-07-2025

La matriz de evaluación de riesgos de auditoría identifica riesgos altos y moderados en las compras de Maxiflash entre enero y junio de 2025, como la falta de control en las autorizaciones y documentación (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría.

Comercializadora Maxiflash Comaxiflash Cia. Ltda.
Examen especial a las operaciones administrativas y financieras, por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2025 y el 30 de junio de 2025

Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría

M1.2
2.1

Componente y subcomponentes		Riesgo y su fundamento		Controles clave	Enfoque de auditoría	
		Inherente	Control		Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
		Alto	**Bajo**			
Compras	Compras de mercadería	Durante el 1 de enero al 30 de junio 2025, la empresa a realizado compras por electrodomésticos -línea blanca - y productos de consumo masivo por un valor total de 2 067 480,10 USD, que representan 1420 facturas de compras	No se evidenciaron solicitudes previas a las órdenes de compra, lo que impide verificar si las adquisiciones respondieron a necesidades reales de la organización.	Sin control clave	Verificar si existe algún procedimiento informal o evidencia de comunicación previa a las compras.	Verificar si las compras fueron razonables y necesarias, a través del análisis de volumen, frecuencia y rotación de inventarios.
			Moderado			
			No se encontraron autorizaciones de la gerencia en los procesos de compra, quedando la aprobación únicamente en manos del responsable de compras	Sin control clave	Verificar la existencia de políticas de autorización y revisar si las compras se alinean con los presupuestos o límites establecidos.	

			Moderado			
			La falta de actas de entrega-recepción en Bodega genera retrasos en el proceso de pagos a proveedores por ausencia de documentos.	Sin control clave	Revisar los flujos documentales y entrevistas para identificar el proceso real.	Conciliar registros contables con facturas para detectar documentos faltantes que afecten los pasivos por pagar
			Moderado			
			La información contable carece de un archivo numerado y ordenado, dificultando su revisión por períodos.	Sin control clave	Evaluar el sistema de archivo y custodia de documentos, verificar si existe un instructivo interno	Identificar facturas extraviadas, mal registradas o con errores en fechas, montos. Realizar constatación física de los saldos de los inventarios.
			Alto			
			No se evidencia auditorías internas o procesos de revisiones al área de compras	Sin control clave	Verificar la existencia de controles informales y entrevistar al personal para identificar actividades no documentadas	Identificar facturas extraviadas, mal registradas o con errores en fechas y montos y realizar una constatación física de los saldos de inventarios para verificar su exactitud

La Matriz de Calificación de Riesgo para las compras de Maxiflash muestra un riesgo moderado (69%) debido a deficiencias en legalización y actas de entrega, mientras que los controles de pago y registro contable tienen un bajo riesgo (31%) (Tabla 2.6).

Tabla 2.6. Matriz de calificación de riesgo.

Comercializadora Maxiflash Comaxiflash Cia.Ltda.
Examen especial a compras
Por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2025 y el 30 de junio de 2025
Matriz de calificación de riesgo
Componente: compras
Muestra: al azar compras mayores a 8 000,00 USD

M1.2
2.2

	N° comprobante de compra de mercadería auditados (factura)	59407	10774	18384	935	1009	1380	16150	47655	1690	1087	48256	15034	CT
Compra	Solicitud de compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Orden de compra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Legalización	Autorización jefe de compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Autorización de gerencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Documentación de Respaldo	Recepción de productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Control documental	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Verificación de factura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Comprobante de ingreso a bodega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Acta de entrega recepción/Informe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Registro Contable	Aplicación cuenta contable correcta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Registro con oportunidad	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5
	Emisión de comprobante de retención	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Archivo	Comprobante numerado y ordenado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago	Orden de pago	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Conciliación de saldos de proveedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
		CT= 125												125
		PT= 180												
		N/C=0.69		69%		Moderado		N. confianza						
		N/R= 0.31		31%		Bajo		N. riesgo						

El cuestionario de control interno para el proceso de compras de Maxiflash muestra un nivel de confianza moderado (64%) y un nivel de riesgo bajo (36%). Aunque existen fortalezas en áreas como la capacitación del personal y la documentación de compras, se identificaron debilidades en la evaluación de riesgos y el seguimiento de auditorías internas (Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Cuestionario de control interno.

Comercializadora Maxiflash Comaxiflash Cia. Ltda.
Examen especial
Cuestionario de control interno
Periodo del 01 de enero al 30 de junio 2025
Cuenta: compras

M1.3
3

Categoría	N°	Pregunta	Respuestas			
			Sí	No	PT	CT
Ambiente de Control	1	¿El personal del área de compras conoce y aplica el código de ética empresarial?		X	10	0

Ambiente de Control	2	¿Existe una política formal de compras que regule los procesos, autorizaciones y límites?		X	10	0
Ambiente de Control	3	¿El área de compras cuenta con un manual de funciones claramente definido?		X	10	0
Ambiente de Control	4	¿Los responsables de compras están debidamente capacitados en negociación y gestión ética?	X		10	10
Ambiente de Control	5	¿Se evita la concentración de funciones críticas en una sola persona? (ej. solicitud, aprobación y pago)		X	10	0
Evaluación de Riesgos	6	¿Se identifican y evalúan regularmente los riesgos asociados al proceso de compras?		X	10	0
Evaluación de Riesgos	7	¿Existen controles para evitar compras innecesarias o fuera del presupuesto?	X		10	10
Evaluación de Riesgos	8	¿Se han definido criterios para seleccionar proveedores confiables y evitar riesgos operativos?	X		10	10
Evaluación de Riesgos	9	¿Se verifican antecedentes comerciales y legales de nuevos proveedores?	X		10	10
Evaluación de Riesgos	10	¿Se tienen planes de contingencia en caso de incumplimiento por parte de proveedores clave?		X	10	0
Actividades de Control	11	¿Todas las órdenes de compra son autorizadas por personal competente antes de su emisión?	X		10	10
Actividades de Control	12	¿Se documenta correctamente cada etapa del proceso de compra (solicitud, cotización, aprobación, recepción)?	X		10	10
Actividades de Control	13	¿Se efectúa el análisis comparativo con al menos tres cotizaciones antes de seleccionar a un proveedor?		X	10	0

Actividades de Control	14	¿Las compras se realizan únicamente a proveedores registrados y aprobados?	X		10	10
Actividades de Control	15	¿Existe un control adecuado sobre la recepción de bienes y su comparación con órdenes de compra?	X		10	10
Información y Comunicación	16	¿Se registra y reporta de forma clara y oportuna toda la información sobre compras realizadas?	X		10	10
Información y Comunicación	17	¿Se comunica al área contable y de pagos cualquier desviación relevante respecto a los pedidos realizados?	X		10	10
Información y Comunicación	18	¿Existen canales formales para comunicar irregularidades o conflictos de interés en el proceso de compras?	X		10	10
Información y Comunicación	19	¿El sistema de gestión permite consultar historial de compras y proveedor fácilmente?	X		10	10
Información y Comunicación	20	¿Se revisan periódicamente los reportes de compras con la gerencia?	X		10	10
Monitoreo	21	¿Se revisa regularmente la ejecución del presupuesto de compras?	X		10	10
Monitoreo	22	¿Se monitorean indicadores como cumplimiento de presupuesto, puntualidad en entregas y ahorros logrados?	X		10	10
Monitoreo	23	¿Existen auditorías internas o revisiones independientes sobre el proceso de compras?		X	10	0
Monitoreo	24	¿Se da seguimiento a observaciones realizadas en auditorías o revisiones anteriores?		X	10	0

Monitoreo	25	¿La gerencia realiza seguimiento periódico al desempeño del área de compras?	X		10	10
		Total			250	160
Elaborado por: SGGL						
Revisado por: SGGL						
Fecha: 28-07-2025						
Resultados de la evaluación de control interno						
Nivel de confianza		64.00%	Moderado			
Nivel de riesgo		36.00%	Bajo			

- Fase de resultados

Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones de la entidad

Hechos no reportables.

La evaluación de la estructura del control interno en el área de compras de la Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda. busca identificar fortalezas y debilidades que afectan la eficiencia, transparencia y confiabilidad de los procesos de adquisición. A través del análisis de políticas, procedimientos y prácticas vigentes, se detectaron carencias significativas en aspectos críticos como la existencia de un código de ética, la formalización de una política de compras, la concentración de funciones y la ausencia de auditorías internas. Estas deficiencias aumentan los riesgos operativos, financieros y de integridad institucional, comprometiendo tanto la correcta utilización de recursos como la confianza de proveedores y socios estratégicos. La presente evaluación evidencia la necesidad de implementar controles más robustos, segregación de funciones y mecanismos de supervisión continuos, con el fin de fortalecer la cultura organizacional, garantizar el cumplimiento de objetivos y promover la mejora continua de los procesos internos.

Resultados específicos por componente

Hallazgo 1: inexistencia y falta de capacitación sobre el código de ética en el área de compras

Condición: durante las entrevistas y la revisión del cuestionario de control interno se evidenció que la organización no cuenta con un código de ética formalmente aprobado y difundido. En consecuencia, el personal del área de compras desconoce principios, lineamientos y alcances relacionados con la conducta ética institucional. No se encontraron registros de capacitaciones, charlas o circulares que evidencien la socialización de un documento de este tipo en los últimos dos años.

Criterio: según las buenas prácticas de control interno (COSO) y las Normas Internacionales de Auditoría Interna (IIA), las organizaciones deben establecer políticas éticas claras, comunicarlas a todo el personal y asegurar su comprensión mediante programas de capacitación, sobre todo en áreas con alto riesgo de conflictos de interés como compras.

Causa: inexistencia de un documento que establezca formalmente el código de ética y falta de un plan de inducción para nuevos colaboradores. No se han coordinado capacitaciones periódicas por parte del jefe de Compras, ni se ha dispuesto por parte de la Gerencia General, la firma anual de compromisos éticos por parte de los funcionarios.

Efecto: la ausencia de un marco ético formal y su desconocimiento incrementa el riesgo de prácticas irregulares, conflictos de interés, favorecimiento indebido a proveedores y falta de transparencia en los procesos de adquisición. Esto debilita la cultura organizacional y puede afectar gravemente la imagen institucional y la confianza de clientes y socios estratégicos.

Conclusión: el área de compras carece de una base ética formal que oriente la conducta de su personal, lo que genera vulnerabilidad ante prácticas indebidas y compromete la integridad institucional.

Recomendación: diseñar, aprobar y difundir un código de ética institucional. Implementar capacitaciones obligatorias anuales para todo el personal y establecer la firma de un compromiso ético al inicio y renovación del vínculo laboral.

Hallazgo 2: inexistencia de política formal de compras

Condición: no se encontró un documento formal que establezca la política de compras de la empresa. En la actualidad, las adquisiciones se realizan siguiendo criterios particulares del personal del área, sin procedimientos estandarizados para la solicitud, evaluación y aprobación. No existe un instructivo que defina montos máximos de autorización, criterios de selección o documentación obligatoria para respaldar las transacciones.

Criterio: las Normas de Control Interno, el marco COSO y la ISO 9001 recomiendan que toda entidad cuente con políticas documentadas que establezcan el flujo de aprobación, los niveles de autorización y los mecanismos de control para garantizar eficiencia, legalidad y transparencia en las adquisiciones.

Causa: falta de priorización por parte de la Gerencia General y del jefe de Compras para elaborar y formalizar el documento. No se ha asignado un responsable para desarrollar e implementar una guía oficial que regule el proceso.

Efecto: la ausencia de esta política genera procedimientos dispares, compras no planificadas y posibles desviaciones presupuestarias. Esto incrementa la posibilidad de adquirir bienes y servicios que no cumplen con los estándares de calidad o que no responden a las necesidades reales de la organización.

Conclusión: la falta de una política de compras formal debilita la transparencia y uniformidad en la adquisición de bienes y servicios, generando riesgos operativos y financieros.

Recomendación: elaborar, aprobar e implementar una política formal de compras que establezca procedimientos, niveles de autorización, criterios de evaluación y formatos de respaldo, asegurando su difusión a todo el personal involucrado.

Hallazgo 3: concentración de funciones críticas en el área de compras

Condición: se constató que en el área de compras una misma persona puede iniciar la solicitud, analizar ofertas y aprobar la adquisición, sin intervención de otro funcionario en el proceso. No se dispone de registros que evidencien revisiones independientes o validaciones previas a la autorización final.

Criterio: el principio de segregación de funciones, contemplado en las Normas de Control Interno y en el marco COSO, establece que ninguna persona debe tener control total sobre todas las fases de una transacción, con el fin de minimizar riesgos de fraude, errores o abusos de autoridad.

Causa: limitaciones en la estructura organizativa y falta de personal capacitado que permita distribuir responsabilidades. No se han implementado controles compensatorios como revisiones aleatorias o autorizaciones cruzadas por parte de la Gerencia.

Efecto: el mantener funciones críticas concentradas incrementa la exposición a riesgos de fraude, adquisiciones irregulares o errores que pasen inadvertidos. A nivel financiero, podría derivar en sobrecostos, compras no autorizadas y deterioro del control interno.

Conclusión: la concentración de funciones en una sola persona debilita las garantías de control y aumenta la posibilidad de irregularidades en el proceso de compras.

Recomendación: implementar la segregación de funciones en el proceso de compras, asignando responsabilidades diferenciadas y, en caso de limitación de personal, establecer controles compensatorios como revisiones aleatorias por parte de la gerencia o auditoría interna.

Hallazgo 4: ausencia de auditorías internas y seguimiento a observaciones previas

Condición: no se realizan auditorías internas específicas al área de compras ni revisiones independientes que verifiquen la efectividad de los controles implementados. Tampoco se encontró un registro que evidencie el seguimiento a observaciones emitidas en evaluaciones anteriores.

Criterio: el componente de monitoreo del modelo COSO y las Normas de Control Interno señalan que las organizaciones deben efectuar evaluaciones periódicas para determinar si los controles están funcionando correctamente y si las recomendaciones anteriores han sido implementadas de forma efectiva.

Causa: inexistencia de un plan anual de auditoría interna aprobado por la Gerencia General y ausencia de designación de un equipo responsable para ejecutar estas revisiones.

Efecto: sin mecanismos de verificación ni seguimiento, las debilidades detectadas pueden persistir o agravarse con el tiempo. Esto dificulta implementar mejoras continuas y expone a la organización a repetir errores operativos y administrativos.

Conclusión: la falta de auditorías internas y de seguimiento impide verificar la efectividad de las medidas correctivas y perpetúa las debilidades del control interno.

Recomendación: establecer un plan anual de auditoría interna que incluya revisiones específicas al área de compras y un mecanismo documentado de seguimiento y cierre de observaciones.

A partir del examen realizado en la Comercializadora Maxiflash Cía. Ltda., específicamente en el departamento de compras, se concluye que existen varios aspectos críticos en la gestión de sus procesos. Si bien la magnitud de estas deficiencias varía, todas ellas señalan áreas prioritarias que requieren atención inmediata para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la transparencia en las adquisiciones. El

uso de herramientas como el cuestionario de control interno y un análisis detallado de los hallazgos pone de manifiesto la importancia de implementar políticas claras y controles robustos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos establecidos, fomenten la mejora continua y mitiguen los riesgos inherentes a las operaciones de compra.

Se observa la carencia de un código de ética formalmente aprobado y socializado dentro de la organización. La ausencia de un marco ético claro aumenta la vulnerabilidad frente a prácticas irregulares, lo que compromete la integridad de los procesos de compras y pone en riesgo tanto la transparencia de las operaciones como la imagen institucional de la empresa. Esto, a su vez, afecta la confianza de socios estratégicos y proveedores.

La falta de una política formal de compras que regule de manera clara y documentada los procedimientos de adquisición, autorizaciones y límites financieros incrementa la probabilidad de adquirir productos y servicios que no se alinean con las necesidades reales de la empresa. Esta carencia también favorece la realización de compras fuera del presupuesto y sin los debidos controles, lo que compromete tanto la eficiencia operativa como la utilización adecuada de los recursos de la empresa.

La concentración de funciones críticas en una sola persona en el área de compras aumenta los riesgos de fraude y errores. Esta falta de segregación de funciones compromete los principios básicos de control interno, que requieren la distribución adecuada de responsabilidades para asegurar la transparencia en cada fase del proceso de adquisición. La centralización de decisiones y tareas en un solo individuo debilita el sistema de supervisión y aumenta la exposición a irregularidades y sobrecostos.

Por último, la inexistencia de auditorías internas periódicas y la falta de seguimiento a las recomendaciones previas impiden la evaluación continua de la efectividad de los controles establecidos. Esta omisión perpetúa las debilidades detectadas, lo que impide que la

organización implemente mejoras necesarias en sus procedimientos internos y aumenta la posibilidad de que los errores administrativos y operativos se repitan en el futuro. La implementación de un sistema de auditorías internas regulares, con un seguimiento adecuado de los hallazgos previos, es crucial para garantizar la eficacia del control interno y la mejora continua de los procesos.

Las evidencias obtenidas en la auditoría muestran que, aunque el área de compras dispone de un sistema de control interno con un nivel de confianza moderado, aún presenta debilidades que limitan la transparencia, la eficiencia y la confiabilidad de su gestión. La ausencia de lineamientos formales, la concentración de funciones críticas en un solo responsable y la carencia de mecanismos de supervisión y mejora continua generan vulnerabilidades significativas que pueden derivar en errores, sobrecostos o decisiones discrecionales. Estas condiciones reflejan la necesidad urgente de fortalecer los principios esenciales del control interno, como la segregación de funciones y la existencia de políticas claras y bien estructuradas.

En consecuencia, se recomienda que la empresa consolide su marco normativo mediante la adopción de un código de ética, la formalización de una política de compras y la instauración de auditorías internas periódicas que permitan un seguimiento sistemático a las observaciones detectadas. De esta manera, se logrará robustecer el sistema de control interno, garantizar un proceso de adquisiciones más transparente y eficiente, y al mismo tiempo, salvaguardar la confianza de proveedores, socios estratégicos y clientes, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento organizacional a mediano y largo plazo.

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

Arias, J., Vallejo, L., & Arias, E. (2023). *Fundamentos de auditoría*. ESPOCH.

Castillo Morocho, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551

Luna, G., Alcíbar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial.* E-IDEA OMWIN S.A.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno* (3.ª ed.). : ECOE Ediciones Ltda.

Marcillo, A., & Torres, M. (2025). Auditoría de gestión y la identificación de riesgos operativos en la industria alimenticia. *Religación*, 10(46), 1–20. https://doi.org/10.46652/rgn.v10i46.1465

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Villafuerte, A., Soto, S., Acosta, N., & Chavez, H. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. Sapienza, 2(4), 180–191. https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/download/155/80/427