

03.

Aplicación del cuadro de mando Integral como herramienta de auditoría de gestión

Jenny Paola Guerrero-Pacheco¹

Gabriela Belén Avila-Pacheco¹

Cristina Monserrath Pacheco-Gutiérrez¹

Juan Carlos Erazo-Álvarez¹

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

DOI: <https://doi.org/10.64092/ZTOF5789>

3.1. Auditoría de gestión en ventas: enfoque estratégico y operativo

La auditoría de gestión en ventas es una herramienta para fortalecer la eficiencia y competitividad empresarial, ya que permite evaluar de manera integral el desempeño estratégico y operativo. Desde lo estratégico, se analiza la alineación de los objetivos y planes con el entorno y la misión organizacional, asegurando ventajas competitivas sostenibles. En el ámbito operativo, se revisa la aplicación práctica de las estrategias, evaluando procesos, recursos y actividades diarias para verificar su coherencia con los objetivos planteados. La combinación de ambos enfoques permite mantener consistencia entre la planificación y la ejecución, optimizar recursos, adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer la competitividad de la organización (Ramón et al., 2024).

De acuerdo con Zambrano et al (2021) la auditoría de gestión se presenta como un instrumento para evaluar el desempeño de las organizaciones, pues permite analizar de manera integral la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y operativos. Este tipo de auditoría se enfoca en revisar el cumplimiento de los objetivos institucionales, el uso adecuado de los recursos, y también busca valorar la calidad de los bienes, servicios u obras generadas, así como el impacto social



y económico que estas producen. En este aspecto, su aplicación en los procesos administrativos constituye un soporte esencial para la transparencia, la toma de decisiones y la mejora continua (Montaño et al., 2020).

En este contexto, la auditoría de gestión se entiende como un proceso sistemático y supervisado que tiene por finalidad evaluar la eficacia, eficiencia y economía del control interno y de las actividades organizacionales. A través de la verificación del cumplimiento de criterios establecidos, permite identificar áreas de mejora, optimizar el uso de recursos, reducir costos y aportar información relevante para la toma de decisiones estratégicas, mediante un análisis integral de los procesos, recursos y resultados de la entidad (Cañar y Torres, 2024).

Es así que la importancia del control interno radica en que constituye un pilar indispensable para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Un sistema sólido de control interno no solo brinda confianza a inversionistas, accionistas y otras partes interesadas, sino que también se convierte en un factor clave para mejorar el desempeño comercial y garantizar la permanencia en el mercado. Asimismo, al fortalecer la gestión administrativa, contable, fiscal y financiera, permite reducir riesgos, incrementar la transparencia y asegurar un desarrollo corporativo alineado con las mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel internacional (Comendeiro, 2021).

Dentro de este marco, el control interno se configura como un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de la organización, al permitir examinar la eficiencia y eficacia de las actividades, garantizar la confiabilidad de los registros y asegurar la correcta aplicación de las políticas y normativas internas. De esta forma, fortalece la autonomía de las unidades operativas, promueve la importancia de la supervisión interna y fomenta la responsabilidad en la gestión, contribuyendo a mantener el orden, la seguridad y la transparencia en el desarrollo de las operaciones (Cañar y Torres, 2024).



De esta manera se puede afirmar que la auditoría de gestión y el control interno constituyen elementos vitales para fortalecer la administración organizacional, debido a que permiten evaluar de manera integral aspectos primordiales como la planificación, dirección, organización, coordinación y control. En el ámbito comercial, estos mecanismos adquieren mayor relevancia al reflejarse directamente en la estructura y desempeño económico de la entidad, siendo indicadores de su desarrollo y consolidación. A pesar de ello, solo un porcentaje limitado de instituciones realiza auditorías de manera constante en sus procesos, lo que evidencia una práctica parcial y con presencia media en la efectividad del control. Los factores como la gestión del cambio y la comunicación interna refuerzan la necesidad de fortalecer las acciones de control para reducir riesgos y optimizar decisiones. De esta manera, la auditoría de gestión a más de asegurar la correcta ejecución de la gestión, e también se convierte en un elemento En la auditoría de gestión, uno de los métodos más utilizados es el control de mando integral (CMI), el cual permite articular de manera sistemática los objetivos estratégicos con los resultados operativos. Este enfoque posibilita evaluar el desempeño organizacional desde una perspectiva equilibrada, considerando los indicadores financieros y los aspectos relacionados con los procesos internos, la satisfacción del cliente, la innovación y el aprendizaje organizacional.

Dentro de este enfoque, el CMI, reconocido internacionalmente como *balanced scorecard*, se destaca como un modelo estratégico de gran relevancia para la gestión organizacional. Propuesto por Robert Kaplan y David Norton, su propósito es traducir la estrategia en objetivos claros y medibles que puedan comunicarse, ejecutarse y evaluarse en todos los niveles de la organización. El modelo se sostiene en cuatro perspectivas interrelacionadas: la financiera, orientada al análisis de rentabilidad y sostenibilidad económica; la de clientes, que recoge la percepción y satisfacción del mercado; la de procesos internos, centrada en la eficiencia de las operaciones; y la de aprendizaje y crecimiento, enfocada en el desarrollo de capacidades





del talento humano. Estas dimensiones brindan una visión integral que enlaza la estrategia con la gestión diaria, equilibrando resultados inmediatos con sostenibilidad futura (Pérez et al., 2022).

El CMI se proyecta más allá de un conjunto de indicadores y se convierte en un sistema de gestión estratégica que organiza la información del desempeño y la transforma en un recurso para la toma de decisiones. Mediante el uso de métricas cuantitativas y cualitativas, permite comparar resultados alcanzados con las metas previstas, identificar desviaciones y establecer medidas correctivas que favorezcan la mejora continua. Su alcance no se limita al control de indicadores, ya que se incorpora de manera integral al proceso de administración estratégica como un mecanismo de seguimiento constante que enlaza la planeación con la ejecución. De esta forma, contribuye a mantener coherencia entre los objetivos definidos y las acciones implementadas, al tiempo que fortalece la capacidad de adaptación de la organización en escenarios de alta competitividad (Ramírez , 2021).

El CMI también se configura como una herramienta práctica para la alineación de los objetivos generales con las metas específicas de cada área. En el ámbito de las ventas, por ejemplo, posibilita que las acciones se desarrollen en concordancia con la visión institucional, orientando los esfuerzos de los equipos hacia un propósito común. La perspectiva del cliente facilita comprender necesidades y diseñar estrategias comerciales que incrementen la satisfacción y fidelización, mientras que la dimensión de procesos internos favorece la eficiencia y la productividad. A ello se suma la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que impulsa la capacitación del personal y la innovación en la gestión, y un sistema de seguimiento que permite evaluar resultados y realizar ajustes oportunos. En conjunto, el modelo se presenta como un marco de referencia integral que vincula la estrategia con la práctica organizacional y abre el camino hacia la consolidación de una gestión sostenible (Ramírez , 2021).

Desde este punto de vista, la evaluación de la gestión aplicada al área de ventas adquiere especial relevancia,

al enfocarse en el análisis sistemático de las actividades, recursos y resultados vinculados con la gestión comercial de una organización. Su finalidad es identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, promoviendo un uso más eficiente de los recursos y potenciando la efectividad de las estrategias de ventas. De esta manera, se contribuye al fortalecimiento de políticas, procedimientos y herramientas, asegurando coherencia entre la planificación y la ejecución operativa, lo que a su vez favorece la productividad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial (Vázquez y Flores, 2025).

3.2. Estudio de caso: Evaluación de la gestión y control interno en el área de ventas de Maskerade

Con el propósito de evidenciar la aplicación práctica de una auditoría de gestión, se expone un estudio de caso en la empresa Maskerade en la ciudad de Cuenca, enfocado en la evaluación de la eficiencia y transparencia de su proceso comercial. La auditoría tiene como objetivo verificar que las transacciones de ventas, la atención al cliente y la entrega de productos se desarrollen de acuerdo con los procedimientos internos, respetando los plazos establecidos y contando con la documentación respaldatoria correspondiente. Se consideran aspectos como la gestión de clientes, los controles internos, la existencia de políticas formales de ventas y la segregación de funciones en el área comercial, destacando la importancia de garantizar el cumplimiento de los procesos de facturación, entrega y seguimiento postventa, a fin de identificar oportunidades de mejora y asegurar estándares de calidad y eficiencia.

Aplicación práctica

- Fase del estudio del entorno operativo

Maskerade, anteriormente conocida como “La Casa del Disfraz”, es una empresa cuencana fundada en 1992 que se ha consolidado como un referente en la confección, alquiler y venta de disfraces en el Ecuador. Con más de treinta años de experiencia, ha logrado trascender más allá del ámbito comercial para convertirse en un espacio de creatividad, tradición y cultura, proyectando



la identidad cuencana y nacional a través de cada uno de sus trajes.

Desde sus inicios, Maskerade ha mantenido un firme compromiso con la calidad y la autenticidad, elaborando disfraces con materiales cuidadosamente seleccionados y bajo procesos de confección realizados por manos ecuatorianas. Este detalle artesanal garantiza que cada prenda conserve originalidad, durabilidad y un alto valor simbólico. En este sentido, la empresa ha demostrado que un disfraz no es únicamente un accesorio festivo, sino también una expresión cultural que transmite historia, identidad y tradición (Figura 3.1).



Figura 3.1. Herencia cultural de la Sierra ecuatoriana.

En la actualidad, la empresa cuenta con un catálogo de más de 15.000 disfraces, lo que le permite atender a públicos diversos; desde niños hasta adultos, y desde clientes individuales hasta instituciones educativas, culturales y empresariales. Esta amplitud de oferta abarca temáticas variadas, incluyendo disfraces de personajes históricos, culturales, tradicionales y de tendencia, lo que facilita su adaptación a celebraciones religiosas, familiares, desfiles, festividades cívicas, carnavales, eventos escolares y corporativos (Figura 3.2).



Figura 3.2. Ecos del pasado: damas del tiempo colonial.

El lema que guía su accionar, “momentos únicos y disfraces increíbles”, refleja la esencia de Maskerade: la creación de experiencias memorables para cada ocasión. El servicio que brinda va mucho más allá de la simple entrega de un traje, pues incluye asesoría personalizada, adaptaciones en diseño, confección a medida, servicios de cuidado y mantenimiento, y la posibilidad de complementar cada disfraz con accesorios y maquillaje.

La estructura organizativa se ha consolidado con el paso de los años y está respaldada por un equipo multidisciplinario que garantiza un servicio integral. La empresa combina creatividad, calidad y eficiencia en cada etapa: desde la atención al cliente, asesorando en la elección del disfraz y gestionando todo el proceso de alquiler o compra, hasta la producción, donde las ideas se materializan en disfraces únicos que cumplen con altos estándares de calidad, asegurando experiencias memorables y operaciones sostenibles.

El impacto de Maskerade no se limita al ámbito económico o empresarial. La organización ha asumido el papel de promotor cultural, integrando en sus diseños elementos inspirados en las tradiciones cuencanas y ecuatorianas,

contribuyendo así a la difusión de manifestaciones culturales tangibles e intangibles. Gracias a este enfoque, cada disfraz se convierte en un medio para mantener viva la memoria colectiva, fomentar el orgullo por la identidad local y transmitir valores patrimoniales a las nuevas generaciones (Figura 3.3).



Figura 3.3. Tradición y patrimonio textil.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha sabido adaptarse a los desafíos del mercado. La creciente competencia, la dependencia de temporadas festivas y la llegada de disfraces importados a bajo costo han sido retos importantes. Sin embargo, Maskerade ha respondido con innovación, diversificación de servicios y fortalecimiento de su presencia digital. Hoy en día desarrolla estrategias de venta en línea, reservas digitales y entregas a domicilio, lo que le ha permitido expandirse más allá de su espacio físico y responder a las nuevas dinámicas de consumo.

La visión de la empresa se proyecta hacia el futuro con la meta de consolidarse como la empresa líder en disfraces a nivel nacional, manteniendo siempre el equilibrio entre tradición e innovación. Su compromiso con la excelencia, la cultura y la satisfacción del cliente la posiciona como una institución sólida y en constante evolución.

En definitiva, Maskerade es mucho más que un negocio de disfraces: es un espacio de encuentro entre la creatividad y la tradición, donde cada prenda se convierte en un vehículo para vivir experiencias únicas

e inolvidables. Su historia, construida con esfuerzo y dedicación desde 1992, constituye un ejemplo de cómo el arte, la cultura y el emprendimiento pueden unirse para enriquecer la vida social y cultural de una comunidad.

- Fase de planificación

Motivo del examen

La presente auditoría de gestión al departamento de ventas de la empresa Maskerade tiene como propósito fundamental evaluar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones, además de determinar el grado de cumplimiento de los controles internos establecidos.

Objetivos del examen

Evaluar la aplicación de los procedimientos establecidos para el proceso de ventas.

Verificar que la determinación, registro y depósito de los ingresos se haya realizado correctamente y cuente con la documentación de respaldo pertinente.

Determinar el nivel de eficiencia y eficacia en el uso de los procedimientos operativos en el departamento de ventas.

Alcance del examen

El alcance de la auditoría de gestión se limita al Departamento de Ventas de la empresa Maskerade. El período sujeto a examen es el comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024.

Enfoque de la auditoría

Auditoría orientada hacia la eficacia en los aspectos operativos, financieros y control interno de las actividades del departamento de ventas.

Componente auditado

El componente auditado fue ventas.

Indicadores utilizados: con la finalidad de medir la eficiencia de la gestión del área de ventas se aplicaron diferentes indicadores (Tabla 3.1).



Tabla 3.1. Indicadores de gestión comercial y eficiencia operativa aplicadas en Maskerade.

N.º	Indicador	Fórmula	Valores	Resultado (%)	Interpretación	Impacto
1	Eficiencia laboral	Costo de nómina / Ventas totales	126.000 / 260.000	0,48 (48%)	Por cada dólar vendido se invierten \$0,48 en personal; valor aceptable (<0,50).	Muestra una buena gestión de costos laborales, evitando una sobrecarga excesiva en la estructura de ventas.
2	Liquidez del crédito en ventas	Ventas totales / Ventas a crédito	260.000 / 15.000	17,33%	Alta dependencia de ventas al contado; mayor liquidez.	Genera una mayor liquidez y disminuye el riesgo de morosidad y cartera vencida.
3	Porcentaje de ventas a crédito	Ventas a crédito / Ventas totales	15.000 / 260.000	6%	Bajo porcentaje de ventas a crédito.	Reduce el riesgo financiero y la exposición crediticia, pero podría limitar el crecimiento en mercados potenciales.
4	Costo directo de ventas sobre ventas totales	Costos directos / Ventas totales	28.000 / 260.000	11%	Bajo costo directo frente a ingresos.	Buena rentabilidad bruta, pero requiere análisis de precios y márgenes.
5	Costo de ventas por unidad	Costos directos / Unidades vendidas	28.000 / 28.122	\$1,00	Cada unidad cuesta \$1,00.	Herramienta clave para la fijación estratégica de precios y el control eficiente de inventario.
6	Cumplimiento de meta de ventas	Ventas reales / Ventas proyectadas	260.000 / 300.000	87%	No se alcanzó el 100% de la meta.	Señala una clara oportunidad de mejora en las estrategias de ventas y marketing.

N.º	Indicador	Fórmula	Valores	Resultado (%)	Interpretación	Impacto
7	Ventas por empleado	Ventas totales / N° de vendedores	260.000 / 6	\$43.333	Promedio de ventas por vendedor.	Permite evaluar la productividad individual del equipo y optimizar la asignación de recursos.
8	Ticket promedio por cliente	Ventas totales / N° de transacciones	260.000 / 16.300	\$15,95	Valor promedio de cada compra.	Base para estrategias de upselling y promociones.

La tabla detalla los indicadores de rendimiento (KPI) relacionados con la eficiencia laboral, la gestión de ventas y el control financiero, con el objetivo de medir el cumplimiento de metas y la sostenibilidad operativa del área comercial.

- Fase de análisis preliminar

Información de la entidad

La misión de Maskerade es fomentar la tradición y vinculación de las artes escénicas ecuatorianas y de distintas culturas del mundo, mediante la pasión que representa el arte de vestir a usuarios, con la más alta calidad de disfraces, convirtiendo su ilusión en realidad.

Encuanto a su visión, la organización aspira a ser un referente cultural, mediante la vinculación y fomento al desarrollo de eventos dentro del ámbito artístico, mejorando continuamente los estándares de calidad y diseño.

Aunque la empresa no dispone de un análisis FODA previamente sistematizado, el proceso de auditoría de gestión permitió elaborar dicho instrumento aplicado al componente evaluado. Este análisis constituye una herramienta de diagnóstico estratégico que facilita la identificación y comprensión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desempeño organizacional y en su interacción con el entorno (Tabla 3.2).



Tabla 3.2. Análisis FODA de Maskerade.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
✓ Variedad y calidad de disfraces: amplio catálogo por edades, géneros y temáticas.	🎉 Eventos y festividades locales: carnavales, Halloween, navidad, eventos culturales, fiestas patrias, etc.
💰 Costos accesibles frente a la compra de disfraces.	📱 Auge de redes sociales: Instagram, TikTok y Facebook como canales de promoción.
📍 Ubicación estratégica en la ciudad de Cuenca.	🤝 Alianzas con instituciones educativas y empresas.
✂️ Personalización de disfraces y ajustes por comodidad.	🌐 Posibilidad de venta online y servicio a domicilio.
👗 Elaboración propia de disfraces. Servicios adicionales: maquillaje, accesorios y complementos.	🔄 Tendencia de economía colaborativa: preferencia por alquilar en lugar de comprar.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
📅 Dependencia de temporadas festivas.	🏠 Competencia informal con alquiler desde casa.
🔧 Costos de mantenimiento (limpieza y reparación).	💰 Crisis económica que reduce el gasto en entretenimiento.
🌱 Falta de diferenciación frente a negocios similares.	🔄 Moda cambiante: necesidad constante de renovar el inventario.
Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
🏠 Espacio físico limitado para exhibición y almacenamiento.	✗ Cancelación de eventos (por pandemia u otras restricciones).
💻 Baja digitalización y escasa presencia online, genera pérdida de clientes potenciales	🌐 Plataformas internacionales (Shein, AliExpress) con disfraces a bajo costo.

La tabla presenta el análisis FODA correspondiente al componente ventas, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en su gestión.

Base legal

Como parte de la revisión legal y documental, se verificó que la empresa cuenta con su respectiva inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido

por el Servicio de Rentas Internas (SRI), con fecha de inicio de actividades el 31 de agosto de 1998, lo que evidencia que opera de manera formal y bajo el marco legal vigente desde hace más de dos décadas.

Actividad económica

Maskerade, es un negocio cuencano comprometido con llevar a las manos de sus clientes los mejores disfraces realizados por manos ecuatorianas que cuidan cada detalle en su confección, sobre todo, con un alto sentido de identidad cultural.

Estructura orgánica

La estructura orgánica de Maskerade, determina la organización jerárquica del talento humano de los distintos niveles de la empresa.

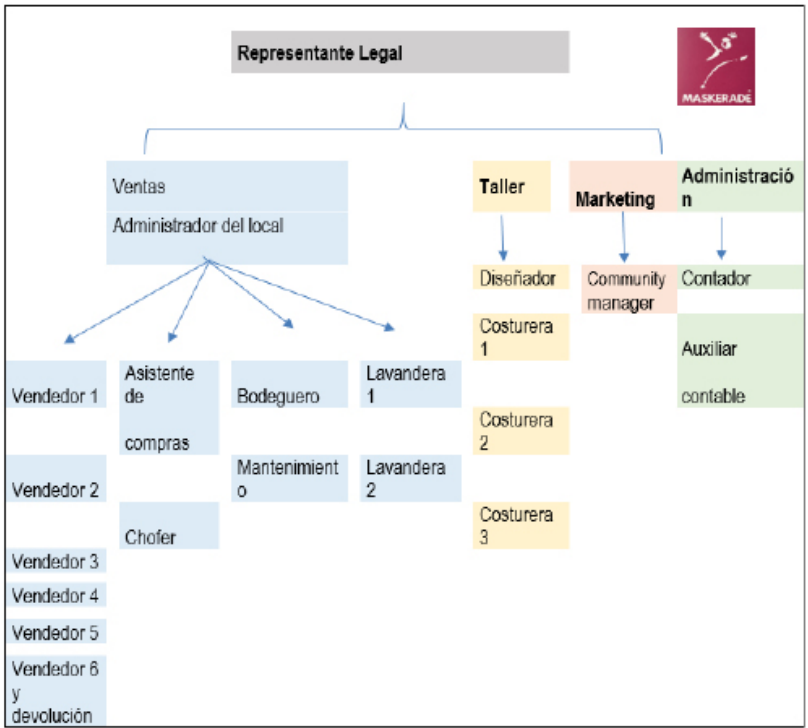


Figura 3.4. Estructura orgánica de Maskerade.

La figura 3.4 ilustra la distribución jerárquica y funcional del personal de Maskerade, evidenciando una estructura organizacional de tipo lineal.



Objetivo de la entidad

Maskerade no tiene establecido un objetivo general institucional.

Financiamiento de la entidad

El financiamiento de la entidad es de carácter privado, lo que posibilita una administración de recursos independiente y adaptable a sus necesidades.

Funcionarios Principales

La responsabilidad principal en la gestión de la empresa corresponde al Representante Legal, Administrador y Contador.

- Fase de ejecución

Tabla 3.3. Programa de auditoría.

Días programados y fechas de intervención					
Días programa- dos y fechas de intervención		Días calendario			
		Días ca- lendario super- visores (30%)	Días ca- lendario equi- po de auditoría	Desde	Hasta
I	Planificación y programación:				
	- Programado 30%	2	7	12/7/2025	17/7/2025
II	Trabajo de campo:				
	- Programado 50%	4	11	18/7/2025	28/7/2025
III	Comunicación de resultados:				
	- Programado 20%	1	4	29/7/2025	2/8/2025
	Total	7	22		



Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Días programados	
				Desde	Hasta
Supervisora	Planificación	Revisión de la planificación	7	12/7/2025	17/7/2025
	Ejecución	Supervisión de campo	11	18/7/2025	28/7/2025
	Comunicación de resultados	Revisión comunicación provisional de resultados	4	29/7/2025	29/7/2025
		Revisión del borrador del informe		30/7/2025	30/7/2025
		Lectura borrador de informe		2/8/2025	2/8/2025
		Total	22		

Responsable	Fase	Actividad	Días calendario	Desde	Hasta
Auditora jefa de equipo	Planificación	Recopilación de información	2	12/7/2025	13/7/2025
		Evaluación de control interno	1	14/7/2025	14/7/2025
		Elaboración de matrices de riesgos, de enfoque y programas de trabajo	2	15/7/2025	16/7/2025
		Elaboración memorando de planificación	2	17/7/2025	18/7/2025
	Ejecución	Análisis del ciclo presupuestario	11	19/7/2025	29/7/2025
		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	30/7/2025	30/7/2025
		Elaboración de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en el análisis.	1	31/7/2025	31/7/2025
		Elaboración del borrador del informe	1	1/8/2025	1/8/2025
		Lectura de borrador de informe	1	2/8/2025	2/8/2025
		Total	22		

La tabla 3.3 expone las actividades planificadas, ejecutadas y comunicadas en el marco de la auditoría de gestión aplicada al componente ventas de Maskerade, correspondientes al año 2024.

Tabla 3.4. Matriz de evaluación del control interno – área de ventas.

Auditoría de gestión del componente ventas en Maskerade	C-1.1 1
Enfocado a las ventas con perspectiva estratégica y operativa	
Técnica aplicada: cuadro de mando integral (CMI)	
Empresa: Maskerade (alquiler de disfraces)	
Ubicación: Cuenca, Ecuador	
Período auditado: Año 2024	

Enfoque	Elemento evaluado	Nivel de Riesgo	Nivel de Con-fianza	Conclusión
Ambiente de control	Liderazgo y políticas comerciales	Medio	Bajo	No hay estrategias definidas ni evaluación de desempeño
Evaluación de riesgos	Cuentas por cobrar y estacionalidad	Alto	Bajo	Riesgo financiero y falta de planificación fuera de temporada
Actividades de control	Procesos y atención al cliente	Medio	Medio	Atención es eficaz, pero sin control sistematizado
Información y comunicación	Reportes y seguimiento de ventas	Bajo	Medio	Existen reportes básicos sin análisis estratégico
Supervisión y mejora	Control de resultados y formación	Alto	Bajo	No se impulsa mejora continua ni formación técnica

KPIs aplicados con enfoque CMI – área de ventas

Pers-pectiva	KPI evaluado	Situación actual	Observación
Finan-ciera	Ventas mensua-les por tempo-rada	Irregulares	Falta planificación fuera de temporada alta
	Porcentaje de ventas a crédito	< 10%	Pocas ventas a crédito, pero sin seguimiento formal
	Rentabilidad por tipo de pro-ducto	Variable	No se mide con preci-sión ni se analizan cos-tos por línea



Perspectiva	KPI evaluado	Situación actual	Observación
Procesos internos	Tiempo promedio de atención al cliente	Adecuado en baja demanda	En temporada alta se genera saturación operativa
	Tasa de devoluciones/reclamos	< 3%	Buen resultado, pero sin registro sistemático
Cliente	Satisfacción del cliente	No medida	Falta de herramienta formal
	Tasa de recompra	No disponible	No existe control de clientes frecuentes

La tabla 3.4 presenta los resultados de la auditoría de gestión del componente de ventas de Maskerade, el análisis, correspondiente al año 2024, se realizó con enfoque estratégico y operativo, aplicando KPIs basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Tabla 3.5. Matriz de calificación de riesgo.

Examen especial a Maskerade					
Por el período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024					
Matriz de calificación de riesgo					
Entidad:		Maskerade			M- 1.1
Componente:		Ventas			1
Muestra:		Al azar			

Resultados de factores examinados						
Factura de venta						
1	001-012-23415	12/1/2024	45,00	1 traje de mayoral	Calle Auca-piña Marta	45,00
2	001-014-4737	8/2/2024	100,02	11 trajes de Grease baile	Oyervid Xavier	100,02
3	001-015-1487	7/3/2024	10,00	1 traje de chola cuencana	Aldeas Infantiles SOS Ecuador	10,00
4	001-015-1771	15/4/2024	12,00	1 traje de Batman	Barros Jacome Jorge	12,00
5	001-014-5861	14/5/2024	22,01	1 traje Grease baile 1 traje bombero	Arizaga Beltrán Andrea Alexandra	22,01
6	001-014-6650	27/6/2024	11,00	1 traje princesa y el sapo - conde	Pauta Alejandra	11,00

7	001-013-11575	18/7/2024	113,00	1 traje reina del sol 4 trajes inca mujer 1 traje chola	Guamán Aguayza Elvia Isabel	113,00
8	001-012-26043	31/8/2024	42,00	5 trajes cho-lo cuencano	Moscoso Peña Pablo Moisés	42,00
9	001-013-11834	16/9/2024	14,00	1 traje de chola estilizada	Sumba Villa Luisa	14,00
10	001-012-26673	31/10/2024	67,02	3 traje bruja vestido 1 traje de ministra de la obscuridad 1 traje de bailarina 1 traje de merlina	Ruilova Guzmán Jennifer	67,02
11	001-011-570	29/11/2024	22,00	1 traje de española 1 traje de español	Quito Guamán Jessica Alexandra	22,00
12	001-015-3826	23/12/2024	50,00	1 traje de mayoral	Chicaísa Jerves Juan	50,00
13	001-012-24408	25/4/2024	1.024,65	diferentes trajes	Ukestudios Cia. Ltda.	1.024,65
	TOTAL:		1.532,70			

Resultados de factores examinados													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Factura emitida			Re-gistro contable		Control de inventario					Sistema informático		
	Orden de pedido	Emisión de factura	Forma de pago	Autorización en SRI	Ingreso en caja	de Disponibilidad existencias	ítem codificado	Almacenamiento	Responsable	Garantía	Documento preimpre-so y numerado	Documentos legalli-zados	
1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10

3	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
4	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
5	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
6	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
7	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10
8	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
9	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
10	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10
11	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
12	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
13	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	8
	4	13	12	13	13	0	13	13	0	12	13	13	119

Nivel de confianza (NC)	Bajo	15%-50%	Bajo	Riesgo de control (RC)
	Moderado	51%-75%	Moderado	
	Alto	76%-95%	Alto	

CT	119		
PT	156,00		
N/C	0,76	76%	Alto
N/R	0,24	24%	Bajo

La matriz de calificación (Tabla 3.5) presenta el análisis de riesgos aplicado al componente de ventas de Maskerade, con base en una muestra aleatoria de 13 comprobantes de venta. La evaluación consideró aspectos indispensables del proceso relacionados con la emisión, registro, control y legalidad de las operaciones de venta.

Tabla 3.6. Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.

Maskerade	M- 2.1 1
Examen especial a ventas Período comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024 Matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría	

Componente y subcomponente		Riesgo y su fundamento		Controles clave	Enfoque de auditoría	
		Inherente	Control		Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
Ingresos	Ventas operacionales	Alto				
		Durante el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, la entidad ha generado por concepto de ingresos por actividad de alquiler de 28.122 disfraces un valor de \$ 256 595,23 y fueron emitidas 16.298 facturas de venta.	Falta de control en las órdenes de pedido, por cuanto se determinó que no se realiza para todas las ventas.	Sin control	Revisar la documentación que sustenta las diligencias realizadas por la entidad, en el alquiler del disfraz.	
			Se identificó que no existe un control de inventarios diarios, por cuanto no se realiza un registro de ingreso y egreso de bodegas.	Sin control	Comprobar la existencia de una segregación adecuada de funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y despacho de existencias.	Cotejar las pruebas físicas contra la relación de inventarios valuados y determinar diferencias
			Se identificó que no existe un responsable de inventario, por cuanto no existe un manual documentado en la entidad, en el cual se especifique las funciones con respecto al cargo de los empleados.	Sin control	Verificar la existencia de manuales de funciones y procedimientos autorizados que definan de manera formal las responsabilidades y funciones de los empleados, de acuerdo al organigrama institucional	



			Se determinó que no se da un correcto seguimiento a cuentas por cobrar.	Sin control	Comprobar que los recursos a recaudarse fueron notificados para su cobro de manera oportuna, a través de la revisión de la información suministrada por los registros contables y el reconocimiento del derecho al cobro.	Cruzar la lista de los ingresos no recibidos con el análisis de cuentas por cobrar, para determinar si se han dado los pasos necesarios para su recaudación.
--	--	--	---	-------------	---	--

La tabla 3.6 presenta la matriz de evaluación y calificación de los riesgos de auditoría, detallando los riesgos identificados y su fundamento, los controles clave asociados y el enfoque de auditoría aplicado, que incluye pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Tabla 3.7. Cuestionario de control interno.

Cuestionario de evaluación de control interno						
Entidad:	Maskerade					
Área o rubro evaluado:	Ventas – (alquiler de disfraces)					
Período:	01 de enero al 31 de diciembre de 2024					
N°	Preguntas	Si	No	Parcial	P/T	Observaciones
1	¿Existe un reglamento de interno de funciones de la empresa?		✓		0	Los empelados realizan las actividades explicadas de manera verbal



2	¿Existe un procedimiento documentado para el proceso de alquiler y devolución de disfraces?		✓		0	Los empleados realizan las actividades explicadas de manera verbal
3	¿Se emiten comprobantes de venta (facturas o notas de remisión) por cada alquiler realizado?	✓			10	
4	¿Los precios de alquiler están autorizados y actualizados regularmente por la administración?	✓			10	
5	¿Se realiza un seguimiento a los cobros pendientes de clientes?				5	No se realiza a todos los clientes
6	¿El sistema informático utilizado en ventas permite registrar y consultar cada operación de alquiler?	✓		✓	10	
7	¿Se han definido responsabilidades específicas para el personal encargado de ventas y atención al cliente?			✓	5	





8	¿Se aplican políticas de descuentos y promociones conforme a lineamientos internos preestablecidos?			✓	5	
9	¿Se realiza control físico y digital del inventario de disfraces antes y después del alquiler?			✓	5	El control de inventario no se lo realiza de manera diaria, solo de manera ocasional
10	¿Existen mecanismos para atender y registrar reclamos de clientes sobre el servicio de alquiler?		✓		0	
11	¿Se realiza conciliación entre los ingresos diarios por ventas y el reporte del sistema de caja?	✓			10	
12	¿La empresa cuenta con un plan de riesgos y de protección de la información?		✓		0	
Valoración:						
NC = Nivel de confianza			NR = Nivel de riesgo			
NC = $\frac{CT}{PT} \times 100$			NR = 100% - Nivel de Confianza			
NC = $\frac{60}{120} \times 100 = 50\%$			NR = 100 - 50 = 50%			
Nivel de confianza (NC)	Bajo		15%-50%	Bajo	Riesgo de control (RC)	
	Moderado		51%-75%	Moderado		
	Alto		76%-95%	Alto		

El cuestionario (Tabla 3.7) evalúa el control interno de la gestión de ventas en Maskerade, abarcando aspectos de importancia como lo son la existencia de reglamentos y procedimientos documentados, emisión de comprobantes, autorización de precios, seguimiento de cobros, responsabilidades del personal, gestión del inventario, atención a clientes, conciliación de ingresos y medidas de seguridad y protección de la información.

- 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 del componente

Entidad auditada:	Maskerade – empresa de alquiler de disfraces
Ubicación:	Cuenca, Ecuador
Área auditada:	Proceso de ventas
Componente auditado:	Ventas
Tipo de auditoría:	Auditoría de gestión

Hallazgo 1: inexistencia de un manual de funciones para el área de ventas

Condición: se constató que el área de ventas no cuenta con un manual de funciones que defina claramente las responsabilidades, atribuciones y actividades específicas de cada cargo. Los vendedores realizan tareas por conocimiento empírico y no existe una guía formal que oriente sus labores o protocolos de atención.

Criterio: norma técnica de control interno – componente 1: ambiente de control, principio 3: “asignar autoridad y responsabilidad”. Las buenas prácticas administrativas recomiendan que cada área operativa cuente con



manuales funcionales actualizados para evitar duplicidad, omisiones y desorganización.

Causa: ausencia de procesos formales de gestión del talento humano; falta de interés institucional en documentar los procesos operativos; y limitada cultura organizacional basada en procedimientos escritos.

Efecto: ineficiencia operativa, duplicidad o abandono de funciones, descoordinación entre el equipo de ventas, escasa orientación a nuevos colaboradores y posibles deficiencias en la atención al cliente, lo que podría impactar en la imagen del negocio y sus ingresos.

Conclusión: la falta de designación de funciones hace que al existir algún problema en el departamento de ventas no se pueda solucionar de manera idónea. La ausencia de un manual de funciones y de una designación formal de responsabilidades en el área de ventas limita la capacidad del personal para desempeñar sus labores de manera eficiente. Estos documentos constituyen una herramienta esencial, ya que en ellos se detallan las actividades, procedimientos y alcances de cada puesto, proporcionando parámetros claros para la ejecución del trabajo. La carencia de dicha estructura organizativa genera ambigüedad en las tareas, dificulta la asignación de responsabilidades y, en consecuencia, obstaculiza la resolución oportuna y adecuada de problemas que puedan presentarse en el departamento.

Recomendaciones:

Al administrador:

- Elaborar e implementar de forma urgente un manual de funciones actualizado, que defina con claridad responsabilidades, procedimientos y métricas de desempeño.
- Establecer un sistema de seguimiento y control de las actividades comerciales para identificar y corregir desviaciones de manera oportuna.
- Designar formalmente las responsabilidades individuales y colectivas dentro del departamento, asegurando que cada tarea tenga un responsable asignado.

A los vendedores:

- Cumplir estrictamente con los procedimientos y funciones que se establezcan en el manual institucional, una vez implementado.
- Participar activamente en las capacitaciones sobre políticas, procesos y ética profesional para fortalecer el desempeño.
- Mantener una comunicación constante con el administrador para reportar incidencias, dudas o mejoras detectadas.

Hallazgo 2: deficiencias en el proceso y control de inventarios

Condición: el inventario de disfraces no cuenta con un control periódico de verificación física, lo que impide determinar con certeza las existencias reales en stock. Se determinó que no se genera una orden de entrega al momento de alquilar, ni una orden de recepción al momento de la devolución de los disfraces en las respectivas bodegas; lo que deja vacíos en la trazabilidad de la mercadería y debilita la responsabilidad del personal.

Criterio: de acuerdo con los principios de un sistema de control interno eficaz (COSO II) y las prácticas recomendadas en la administración operativa, toda organización debe contar con: procedimientos documentados que respalden cada fase del proceso de ventas, desde la solicitud hasta la devolución del producto. Mecanismos de control físico y documental del inventario que garanticen su integridad, rotación y trazabilidad. Documentación de respaldo para toda transacción comercial, incluyendo órdenes de pedido y órdenes de entrega

Causa: la falta de formalización de los procesos internos y la carencia de herramientas de control documental y físico que aseguren una correcta administración del inventario. Ausencia de cultura organizacional orientada a la gestión por procesos y resultados.

Efecto: se generan impactos negativos tanto operativos como estratégicos, entre los que se destacan: riesgo de





pérdidas, mal uso o extravío de disfraces, debido a la falta de registros que respalden la salida y entrada del inventario. Dificultad para asignar responsabilidades en caso de daños, retrasos o pérdidas de la mercadería alquilada. Baja eficiencia operativa, al no contar con protocolos claros que orienten al personal durante las temporadas de alta demanda.

Conclusión: se identificaron falencias relacionadas con el control y manejo del inventario de disfraces, que afectan directamente la gestión eficiente de los recursos y la satisfacción del cliente.

Las deficiencias detectadas en el control y manejo del inventario de disfraces evidencian una falta de formalización y sistematización en los procedimientos esenciales para la administración adecuada de los recursos materiales. La ausencia de registros confiables y de verificaciones periódicas incumple normativas nacionales e internacionales, lo que expone a la organización a riesgos significativos como pérdidas, deterioros y faltantes no detectados oportunamente.

Este escenario impacta negativamente en la eficacia del cumplimiento de pedidos, la eficiencia operativa y la economía en la gestión de inventarios, generando sobrecostos y dificultando la planificación estratégica. Asimismo, la carencia de criterios claros para la asignación de responsabilidades afecta la equidad en la gestión interna del departamento.

Por lo tanto, es fundamental que la empresa implemente procedimientos documentados y sistemas de control que garanticen la trazabilidad y el manejo adecuado del inventario, fortaleciendo así su sistema de control interno y asegurando una gestión más eficiente y transparente.

Recomendaciones:

Al administrador:

- Establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de inventarios, incluyendo responsables, frecuencia de conteos y protocolos de control.

- Proveer al encargado de inventario las herramientas tecnológicas y recursos necesarios para una gestión eficiente.
- Supervisar y auditar periódicamente el proceso de gestión de inventarios para detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas.
- Fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia en el manejo de los activos de la empresa.

Al encargado de inventario:

- Mantener registros actualizados y precisos de las existencias, utilizando de forma correcta el sistema de control establecido.
- Realizar conteos físicos periódicos y conciliarlos con los registros contables y del sistema.
- Documentar de manera detallada la entrada y salida de mercancías, asegurando trazabilidad.
- Reportar oportunamente cualquier diferencia, daño o pérdida detectada en el inventario.
- Cumplir con los procedimientos de almacenamiento y manipulación para preservar la calidad de los productos.

A partir de la aplicación práctica de la auditoría de gestión en la empresa Maskerade, se establecieron las siguientes conclusiones:

Se constata que la empresa Maskerade, dedicada al alquiler de disfraces en la ciudad de Cuenca, Ecuador, mantiene un desempeño comercial favorable. Los indicadores analizados reflejan un nivel de ventas positivo y sostenido, lo que evidencia fortalezas operativas como una baja tasa de devoluciones y una atención eficiente fuera de temporada alta. Sin embargo, se identificaron debilidades críticas que impactan la eficiencia y sostenibilidad del área, específicamente en el seguimiento de las cuentas por cobrar y en la ausencia de una medición sistemática de la satisfacción del cliente.





Durante la evaluación de los procesos, se determinó que la empresa carece de un Manual de Procesos y Funciones formalizado y vigente. Esta omisión impide la descripción clara de las actividades específicas de cada puesto y la definición de responsabilidades individuales. La falta de esta estructura organizacional documentada conlleva riesgos de duplicidad de funciones, omisiones en el cumplimiento de tareas clave y debilidades en la trazabilidad de todo el proceso de ventas.

Se evidenció que el control de inventario de los disfraces alquilados no incluye una revisión periódica formal. Esta ausencia de conciliación entre las existencias físicas y los registros contables/operativos incrementa significativamente el riesgo de pérdidas no detectadas, errores en el registro y, en consecuencia, una gestión ineficiente de los recursos disponibles de la empresa.

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

- Cañar, M., & Torres, M. (2024). Integración de tecnologías emergentes en la auditoría de gestión: enfoques innovadores en el sector constructor. *Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 5(16), 1–19. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.288>
- Comendeiro, H. (2021). Control interno y su relación con el desempeño comercial. *Vinculatégica*, 7(1), 257–266. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-63>
- Montaño, S., López, D., & Socarras, C. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de Primaria y Secundaria. *Espacios*, 41(13), 19–32. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p19.pdf>

- Pérez, H., Salas, F., Legña, D., & Ríos, M. (2022). La auditoría funcional basada en la medición de la gestión organizacional a través del cuadro de mando integral. *Revista Colombiana de Ciencias de la Administración*, 4(2), 43–57. <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.617>
- Ramírez, A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la gestión de los municipios de la provincia de Misiones [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Misiones].
- Ramón, R., Verdezoto, M., & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 30(3), 411–424. <https://doi.org/10.31876/rccs.v30i3.42681>
- Vázquez-Lluguicota, L. E., & Flores-Flores, M. E. (2025). Evaluación de la satisfacción del cliente mediante auditoría de gestión en empresas comerciales. *Revista UGC*, 3(S2), 165–177. <https://universidadugc.edu.mx/ojs/index.php/rugc/article/view/167>
- Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127–140. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v5.n3.2021.568>

